…の言葉と

アファメーション

・タイス 著
池英人 監修
未和 訳

CamScannerでスキャン

監修者・苫米地英人　まえがきにかえて

◆伝説のコーチ、ルー・タイスとは？

あなたは、伝説のコーチのルー・タイスをご存じでしょうか？

★世界六〇カ国、二一言語で、延べ三三〇〇万人がルー・タイスのプログラムを受講

★NASA、米国国防総省（陸軍、空軍、海軍、海兵隊）を初めとした連邦政府諸機関が公式に採用

★米国各州政府、全米の警察、刑務所、小学校や中学校、主な大学等が教育プログラムに公式採用

★北京オリンピックで八個の金メダルを獲得したマイケル・フェルプスを指導

★タイガー・ウッズが父から学んでいた

★フォーチュン五〇〇社の六二％が採用（※米国のフォーチュン誌が年一回発行する全米上位五〇〇社リスト。企業の総収入に基づきランキングされる）



CamScannerでスキャン

私は機能脳科学者です。脳の専門家、またルー・タイスのプログラム監修メンバーとして、ルー・タイスと彼のプログラムを見てきました。

なぜ、彼のアプローチがこれほどまでに、アメリカ、そして全世界のトップレベルの人たちに利用され続けるのか？

それは、**脳機能的に最も正しく、そして心理学的にも裏付けされた「唯一正しい方法論、唯一正しい成功法則」**だからです。

これまで存在した多種多様な成功法則、教育法やコーチング、アドバイスというのは、決して機能脳科学的に正しくありません。

◆ハーバードビジネススクールで裏付けられた「言葉の法則」

詳しい方法論は、本書を読んでいただくとして、ルー・タイスのプログラムの秀逸さは、ゴールセッティングとやりたいことをやる「want to」の思考を創り上げるところです。

拙著『まずは親を超えなさい！』（フォレスト出版）でも書きましたが、九九％の人間にとって、最大の洗脳者は「親」なのです。そして、親が無意識的に行った習慣・躾（しつけ）により、あなたの可能性は狭まってしまっています。

あなたは「～ねばならない」「～しなければいけない」と考えたことはないでしょうか？

親から、「あれをやりなさい」「これをしなさい」「こっちのほうがいい」など、命令されて育った子どもは、「～しなければならない」という意識が植えつけられます。

大人に成長したあとも、無意識にそれが信念となり、その信念によって人生が無意識に決定されます。

「〜ねばならない」という思考は、あなたの能力を引き下げる言葉です。あなたのセルフイメージ、自身の能力の自己評価を大きく傷つけ、潜在的能力の扉を、未来への可能性の扉を閉じてしまうのです。

ルー・タイスのメソッドは、この親にプログラムされた思考から抜け出す、唯一正しいメソッドです。

近年、このルー・タイスのメソッドの正しさを証明する調査結果が出てきました。

ハーバードビジネススクールでの二〇七の企業に対する一〇年間の追跡調査が行われました。抑圧的・強制的なhave-to企業カルチャーと、自発的・やりたいことだけを行うwant-to企業カルチャーでは、純利益が七五〇倍違うというデータが出されたのです。

ルー・タイスのメソッドは、この結果のように「want to」な思考を確実につくり上げます。

このメソッドで重要になってくるのが、本書のタイトルにもなっている「アファメーション」なのです。

◆成功者があたりまえに使う「アファメーション」とは？

アファメーションはアメリカでは、圧倒的な実績があり、かなり使われている技術です。

アメリカのビジネスシーン、とくに巨大企業の経営者などは、必ずといっていいほど、コー

CamScannerでスキャン

チがついており、アファメーションの技術を指導されているのです。

そもそもコーチングという言葉をつくったのもルー・タイスで、ルー・タイスこそがコーチングの元祖というべき存在なのです。

言葉にはある法則があります。そもそも、

「人間は言葉を操ることができる」

と思っている人が多いでしょう。認識されたモノ・知識を言語化して、他者とのコミュニケーションを図れるようになったことが、人類が発達した最大要因とも言えます。しかし、あるとき逆転現象が起こります。

「言葉がその人間の人生を決定する」

ということです。どういうことかと言うと、**人間と言葉の主従関係が入れ替わってしまったのです。**

人間は自己イメージに従って、行動をします。その自己イメージを決定しているのが、言葉なのです。どのような言葉を使い、どのような自己との対話をするかで、人生が変わっていきます。

そうなると普段から「どういった言葉を使うか」「頭の中でどういう対話をするか」によって、その人の人生は自動的に決定していくのです。

それが「言葉の法則」です。

もう一度言いますが、言葉には法則があるのです。その法則を知らない人は、

「幸せになりたい」
「成功したい」
「仕事を大成功させて、大金を稼ぎ出したい」
「周りの人間を幸せにしたい」
「もっと、痩せて綺麗になって、愛される人間になりたい」

と思っても、きっと成功するのはむずかしいでしょう。なぜならこの法則は、無意識レベルで働くために、だめな言葉を使っている人の九九％は失敗するからです。

法則そのものを知り、言葉の法則をうまく利用するための技術が「アファメーション」なのです。

本書で、言葉の法則とアファメーションを知ることこそが、成功のために絶対に必要なのです。

CamScannerでスキャン

ステップ1では、高パフォーマンスの基礎となる「ビジョン、使命、価値観、動機、モチベーション、態度」について学びます。

ステップ2では、「一瞬で自分を変える『アファメーション』の法則〜新しい自己イメージの作り方〜」を学びます。このステップを通して、創造的潜在意識が選択肢と可能性を見い出す「セルフトーク」と「アファメーション」が身につけることができます。

ステップ3では、「新しいゴールを脳にプログラミングする方法」について学んでいきます。自身を成長させるためには、ゴールが必ず必要になります。そのゴール設定方法、そのゴールを刷り込む技術を学ぶことができます。

ステップ4では、「自身のエフィカシーを高めるアファメーション〜行動を起こし、方向を正す技術〜」について学びます。自己イメージがあなた自身の定義になります。それを変えられるのは「アファメーション」だけです。

ステップ5では、「他人とチームを育てる『アファメーション』の法則」を学びます。他人を変えれば自分も変わります。自身を変える力があれば、他人、チームを動かすことができるようになるのです。

この本書で紹介している内容をすべて実行すれば、必ずあなたの人生は変えられるはずです。あなたの使う言葉が、あなたの人生を決定していることを心において、本書を読み進めてください。

監修者・苫米地英人

CamScannerでスキャン

目次

監修者・苫米地英人　まえがきにかえて …… 8
はじめに　可能性を引き出すアファメーション …… 16
プロローグ …… 26

セクションⅠ
ステップ1　人生を変える「言葉の法則」
～ビジョン、使命、価値観、動機、態度を明確にする～
第一章　「現在地」と「目的地」 …… 37
第二章　動機とモチベーション …… 57
第三章　「したい」vs「しなければ」 …… 72

セクションⅡ
ステップ2　一瞬で自分を変える「アファメーション」の法則
～新しい自己イメージの作り方～
第四章　創造的な思考プロセスをつくりなさい …… 114
第五章　心理的盲点を克服する …… 133
第六章　ポジティブなアファメーションと自己イメージ …… 157

セクションⅢ
ステップ3　新しいゴールを「脳にプログラミングする」方法
～目標設定と刷り込みを行う～
第七章　なぜ目標設定が

第八章　目的志向になりなさい……199
第九章　目標の書き出しとアファメーション……230
第十章　新しい目標の刷り込みと、古い目標の修正（I×V＝R）……253

セクションⅣ
ステップ4　自身のエフィカシーを高めるアファメーション
～能力を引き上げ、行動を起こし、方向を正す技術～

第一一章　行動を開始する～スマートウォーク～……266
第一二章　エフィカシーを高める……283
第一三章　精神的・肉体的習慣を調整していく……306
第一四章　フィードバックを求め、間違いを正す……323
第一五章　コンフォートゾーンを広げなさい……338

セクションⅤ
ステップ5　他人とチームを育てる「アファメーション」の法則
～他人を変えれば自分も変わる～

第一六章　制限的空間と建設的空間……359
第一七章　発言に影響力がある権威者……384
あとがき……414

CamScannerでスキャン

はじめに　可能性を引き出すアファメーション

この本の目的は、潜在能力を最大限に引き出すことによって、あなた自身、あるいは結婚生活、家族、会社、地域社会など、あなたを取り巻く世界全体をより良いものにする手助けをすることです。

私が知るかぎり、生活の質、またチームや会社のパフォーマンスを向上させる最良の方法は、セルフトーク（自己への語りかけ）の技術を高めることです。「アファメーション」のプロセスを通して、自分自身や自分が属する組織を今いる場所からその潜在能力を最大限に活用できる場所へと導く方法を学びましょう。

もしかすると、あなたはすでに能力をフルに発揮しているかもしれません。あるいは学習効果が上がらず挫折を感じているかもしれません。子育てに悩む親であったり、虐待を受けて方向性を失った子どもであったりするかもしれません。失業状態が長く続き、人生をあきらめそうになっている人もいるでしょう。

みなさんがどんな人であれ、みなさんについて私がすでに知っていることがあります。それは、**みなさんが生まれついての犠牲者や敗者ではない**ということです。みなさんには大きな可能性があり、自分にとっても周囲の人たちにとってもより良い世界を築くことができるのです。

CamScannerでスキャン

「より良い世界をつくりなさい」と神はおっしゃられた。
私はこう答えた。
「どのようにですか？　この世界はかくも広大で、
複雑きわまりない場所となりました。
私はちっぽけで役に立たない人間です。
私などにできることは何もありません」
しかし、全知の神はこうおっしゃられた。
「より良い自分をつくりなさい」　――作者不詳

私はこの本を読むみなさんに、こう自分に語りかけてほしいと思っています。

「私はもっと大きな人間になれる。もっと多くのことができる。もっと多くを手にすることができる。まずは自分のことから始めよう。自分に語りかけることで可能性を切り開こう」

もちろん、自分に語りかけることが唯一の方法というわけではありませんが、優れた方法であることは間違いありません。ひとたびアファメーションのプロセスを理解すれば、「現在地」と「目的地」が明らかになり、自分の生活の中の「なぜ」と「どうしたら」にも気づくはずです。

CamScannerでスキャン

この本では、私自身と妻ダイアンの物語を一つの例として取り上げます。当然ながら、私たち夫婦だけがモデルというわけではありませんし、私たちがみなさんにとっての最善のモデルとはかぎりません。私が自分たち夫婦を例として紹介するのは、みなさんに次のように言ってほしくはないからです。

「まったく、彼らはすばらしすぎるよ。彼らのすることを見てごらん。はるか先を進んでいてとても追いつけない。自分が彼らと同じことをしている姿なんて想像できない」

つまり、私たちの長年の奮闘の物語をみなさんと共有することで、みなさんに私たちを身近に感じてもらいたいと思ったのです。私たちのスタート地点を知れば、みなさんは私たちよりずっとましな場所からスタートできるとわかるでしょう。私がこれまでの人生でしでかした愚かな失敗から、どのように立ち直り、どのように今の生活を手に入れたかを知れば、思わず笑いが込み上げ、自信を持って前進することができるでしょう。

◆会社を立ち上げたとき、銀行の預金は一〇〇〇ドル

私がシアトルのケネディ高校の教師を辞め、自分の会社を立ち上げたとき、銀行には千ドルの預金しかなく、養わなければならない子どもは九人もいました。ビジネスを軌道に乗せようとして、あちこちで無料のビデオ上映会を開きました。ある人に私のプレゼンテーションについて評価してもらい、どうしたらもっと改善できるか助言してもらったことがあります。その人はプレゼンテーションを見たあとで、こう言いました。

「そのスーツ、どこで買ったんだい？　くたびれた大学教授みたいに見えるよ」

実は、それは私が持っているいちばん上等なスーツでした。というより、唯一のスーツでした。

この話を聞いたダイアンは、すぐに新しい茶色のポリエステルのスーツを買ってきてくれました。火のついたマッチを落としでもすれば、すぐに溶けてしまうような素材です。

それからまもなく、ワシントン・アスレチッククラブの朝食会で、錚々たる実業家たちを前にスピーチをする機会に恵まれました。私は新しいスーツを着て出かけましたが、もう何年も前から着ているスーツであるかのように装いました。スピーチを終えると、その会の主催者であるジーン・ジャレズが、私の〝新しい〟スーツを褒めてくれました。私は内心、「どうして新しいスーツだとわかったのだろう」と不思議に思いました。

そして数分後、中座してトイレに行き、手を洗い、髪をとかしているときに、ようやく気づいたのです。スーツの袖にまだサイズ表示のラベルと値札がついているではありませんか！

こうした間抜けな失敗は何度も経験してきました。その茶色いスーツが古くなってしまうと、ダイアンがサッカー生地のスーツを二着買ってきてくれました。一着はストライプで、もう一着はチェック柄のものです。夏のある日、早朝の飛行機でアイダホ州のボイジーへ行き、木・紙製品メーカーのボイジー・カスケイド社に、わが社の新しいビデオ訓練プログラムを紹介することになりました。私にとっては重要なプレゼンテーションでした。このビデオの開発にはかなりの資金をつぎ込んでいたため、まだ若い会社を維持するために相当の売り上げを確保する必要があったからです。

CamScannerでスキャン

私は絶対に契約を勝ち取ろうと、集中してプレゼンテーションに臨みました。しかし、先方が興味を示していないことは明らかでした。プレゼンテーションが終わると、丁寧なお礼の言葉をもらっただけで、そのまま出口に送り出されました。

ボイジーの空港で、同僚のブライアン・ケイシーに、「どう思う、ブライアン？　なぜうまくいかなかったのだろう？」とたずねてみました。

「ねえ、ルー。今日、鏡で自分の姿を見たかい？」

私はその日はじめて、明け方のまだ暗い部屋の中で自分が身に着けたものに目を向けました。あのサッカー地のスーツのズボンに、別のスーツのジャケットを合わせていました。これだけは言えます。干し草まみれの田舎者に見える誰かがいたとしたら、それは間違いなく私です。ストライプとチェックの組み合わせで、とんでもない格好になっていました。

ブライアンはこう付け加えました。

「可能性の実現について訴えようとしているのに、君のその姿じゃ説得力がないよ」

ダイアンと私のスタートの状況を知れば、みなさんはこう言うでしょう。

「ルー・タイスが袖に値札がついたままのスーツや、ひどいミスマッチのスーツの上下で軍や産業界や教育界、政府の指導者にまで影響を与えられるのなら、私だってこのプロセスを使えば、大きなことができる」

この本を読むときには、つねに私たちのスタート地点を忘れずにいてください。

私たちに共感できたら、次にはみなさん自身の生活をより良いものにしていってほしいと思います。「もっとできる、もっと先まで進める。すでにルー・タイスより有利な場所にいるのだから」と思って、励みにしていただければうれしく思います。

まずはスタート地点での私たちに共感してもらい、その次に、どうしたら新しいレベルへと成長できるかを知っていただくのが本書の目的です。内なる闘志に火を灯し、これまで思い描いたことのない大きな目標を持ってください。それがあなたの人生に深みと意味を増すことになります。ただし、それは、〝あなた自身の〟目標でなければなりません。

私の仕事はその目標を引き出す手助けをすることです。

私からみなさんに目標を与えることはありません。その代わりに、みなさんがこれからの人生の目標を見つけるお手伝いをしようと思います。

私の仕事は、みなさんの内なる導火線に火をつけ、みなさん自身、あるいはみなさんの職場やコミュニティに爆発的な成長を引き起こす手助けをすることです。それと同時に、リーダーシップをとる立場にいながら、卑劣で、悪意に満ち、利己的で、人を巧みに操る人たちの正体を暴けるようになってほしいと思います。みなさんはもっと優れた手本を周囲に示すことで、間違ったリーダーに追従するのをやめさせることができます。より良い職場環境、より良いリーダーシップを実現させるために、みなさん自身がその道を示すのです。

CamScannerでスキャン

◆基本三原則

私の人生は、次の三つの基本原則に導かれています。自分を偽らないこと、進歩的であること、有効な行動をとること、がその三つです。

・（一）自分を偽らない（Authentic）

自分を偽らないことです。いつも自分に正直であり、一緒にいる人によって態度を変えたりしないことです。他人が自分に何を望んでいるかばかり考えていると、相手を操って、自分の欲しいものを相手から引き出そうとするようになってしまいます。勝っても負けても、自分は自分。それが偽りのない自分ということです。私は誰かに拒絶されたり、自分の能力不足を感じたりしても、自分を別人のように偽ったりはしません。つねに自分でいなければならないのです。みなさんにもつねに自分自身でいてほしいと思います。

・（二）進歩的である（Progressive）

進歩的であることです。自分を改善していくことを意味します。今の自分が十分に有能でなくても、十分なことができていなくても、それはかまいません。これから進歩し、成長していけばいいのです。進歩的であることの意味は、一日一日、より良い自分になっていくということです。「一日一日、より良い自分になっている」と肯定できることです。この「アファメーション」（自分に対して肯定的な言葉で語りかけることを通し、潜在意

CamScannerでスキャン

識を変化させ、望む方向に自分を導くこと）こそが、私の教える学習プロセス全体の鍵となるものです。それが「現在地」から「目的地」へと進む鍵なのです。現在地と目的地は変わりますが、プロセスが変わることはありません。

・(三) 有効な行動をとる (Effective)

有効な行動をとることです。ただ差し迫った緊急のことだけをするのではなく、正しいこと、重要なことをするということです。

自分はどうしたらもっと有能な人間、より良い父親、より良いリーダー、より良い教師になれるのだろう？　どうしたら成長できるのだろう？　有効であることは、「目的地」がどこであるかを知っていることを意味します。

私たちが有効な行動について話すときには、目標を設定し実現することについて話しています。それは、しっかりした思考を基に、最善と思われる現実を築くプロセスです。アイディアを取り出して、実質的なものに変えるということです。

私はこのプロセスを三〇年前の、二十代のころに始めました。私はつねに〝ここ〟から〝向こう〟へ行こうと努力してきました。まっすぐ進めたことはほとんどありませんでした。それでも、回り道をしたり、脇道に迷い込んだり、何度も失敗をすることを通して、物事が少し見えるようになりました。

私がみなさんに望むのは、この成長のための三つの原則を取り入れて、自分がどこに向

CamScannerでスキャン

かうのか、この訓練で得た情報を使って何をしたいのかを知ってもらうことです。「なりたい自分になるために、これがどう役立ってくれるだろう？」「私にはどんな可能性があるだろう？」と、自分に問いかけてみてください。

前進することを妨げる可能性があるものについても考える必要があります。**なぜ自分はここにいるのか、自分の人生に何を望むのか、なぜそう望むのか、しっかりしたビジョンを持ってください。**

みなさんは個人的な成長、家族の成長、ビジネスの成長を望んでいるはずです。しかし、もっと深く長期的な視点では、幸せ、豊かさ、社会への貢献、他者に対する説得力と影響力、そして愛を求めているはずです。

私たち誰もが、一つの目標から次の目標へと前進することで成長していきたいと考えており、目標と目標のあいだで立ち往生することは望んでいません。それぞれ求めるものは異なりますが、誰にでも共通することとして、世の中に貢献し、違いをもたらし、目標に定めたことをうまくやり遂げたいと思っています。

なぜ私たちはそれを望むのでしょう。私たちは周囲の人たちに影響を与えたいと思っているのです。それが一緒に働く仲間であれ、家族であれ、親しい人であれ。自分の持つ能力を引き出して、それを役に立つものにしたいのです。

私は、自分の内面と思考プロセスを変えることで、家族や職場の人たちとの関係を改善できることに気づきました。さらには、自分自身にほんのちょっとした変化を起こすだけで、世界をより良い場所にするために貢献できるくらい、驚くほど大きく成長できること



もわかりました。

このプロセスは私が発明したものではありません。誰の発明によるものでもありません。これは人間が持って生まれた本質の一部なのです。みなさんもこのプロセスを試し、大きく育て、自分が望む場所へと導く道具にしてみたくはありませんか？

私は完全な人間ではありません。ダイアンは完璧（かんぺき）に近い人間ですが、私は完璧に近づくことさえできません。私はまだ成長のプロセスの途中、行き詰まりを打破しようと努めるプロセスの途中にいます。数年前に比べればずいぶん成長しましたが、それでも私のプロセスはまだ途中です。

みなさんの成長のプロセスもまだ始まったばかりです。「アファメーション（スマートトーク）」を使って、共に目標に向かって進みましょう。

CamScannerでスキャン

プロローグ

◆五段階のプロセス

以前、ケンタッキー州のフォートキャンベル基地へ行ったときのことです。空港に着くと、私を基地まで運んでくれるブラックホーク・ヘリコプターの若いパイロット二人に出迎えられました。夜間飛行だったにもかかわらず、彼らは上空一五〇フィート（約四五メートル）を時速二四〇キロで進みました。私にとっては死ぬほど恐ろしい経験でしたが、彼らは特別なメガネをかけていたので、日中と同じように周囲を見渡すことができました。このメガネをかけていれば、夜間でもものすごいスピードで飛行できるのです。

この本で紹介する原則は、あなたにとっての特殊なメガネになるでしょう。使い方さえわかれば、人生観を一変させるものになります。あなたが自ら築いた障害だけでなく、内に秘めた資質と無限の可能性を照らし出してくれるでしょう。目標の実現に向けて人生を大きなストライドで進むことを手助けしてくれるはずです。この特殊メガネがあれば、ビジョンと現実、知覚と信念、高いパフォーマンスと成功を、新しい視点から見られるようになります。

あなたはこう言うかもしれません。「ルー・タイスが話しているのは、〝絵に描いた餅〟

にすぎない。ほかの誰かには可能かもしれないけれど、私にはとても無理だ」と。

そんなことはありません。先入観を捨て、自分の可能性に気づき、選択肢に注意を怠らずにいれば、あなたにももちろん実現可能です。

「そんなことはありえない」「うまくいくはずがない」と早急に決めつけないでください。少しのあいだ、判断を保留してください。そうしないと、"現実的"になりすぎてしまいます。

この特殊メガネをかければ、目の前の現実を超越し、知覚を超越し、直線的な思考を超越し、現在の風潮と環境を超越する方法が見えてくるはずです。この特殊メガネがあれば、あなたを現状にとどめている思い込みを変化させ、人生の目的地へと前進させてくれるでしょう。

もちろん、私にはみなさんが人生で直面する問題のすべてに答えを与えることはできませんが、みなさんの人生や職場環境を改善する五段階のプロセスを紹介しようと思います。五つのステップは、この本のI～Vのセクションに対応しています。

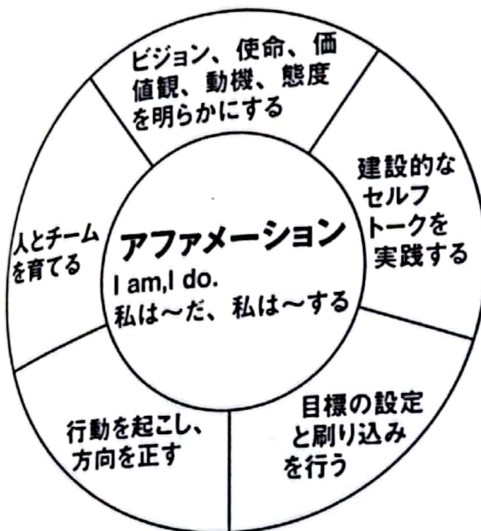
最初にプロセスをはっきり理解していただきたいと思います。個人や組織の自然な成長のための五つのステップには相互関係があります。まずはそれから説明しましょう。

◆プロセスの核となる「アファメーション」

この本で紹介するプロセスの中では、**アファメーションという言葉は、持って生まれた潜在能力、思い描いている理想、望まれる結果を自分に信じ込ませ、効果的な目標設定を行うことを意味します。**頭の中にある理想や結果を、あなたの生活の中で実際に起こっていることであるかのように思い描きます。このアファメーションの作業は五つのステップ

すべてに必要になります。ポジティブに将来を見据える思考法を取り入れることで、ビジョンを生み出し、態度を変化させ、選択肢を見出し、機会をつかみ、コンフォートゾーン（自分が快適に感じられる領域）を広げ、より良いチームと組織を育てることに役立てます。

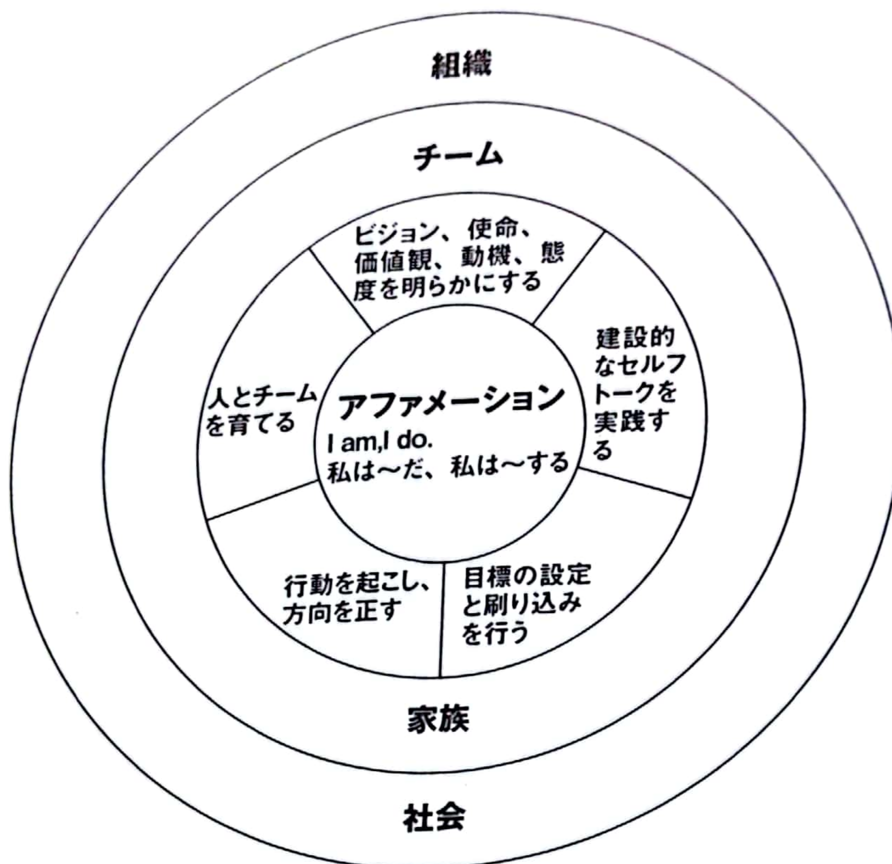
- **ステップ1**　ビジョン、使命、価値観、動機、態度を明らかにする。
- **ステップ2**　創造的な思考、ポジティブなセルフトークを取り入れる。
- **ステップ3**　ターゲットを定義し、目標の刷り込みを行う。
- **ステップ4**　行動を起こし、方向を正す。
- **ステップ5**　人を育て、組織を改善する。



CamScannerでスキャン

それぞれのパートは、本書の一〜五ステップの導入部の役割を果たします。

さて、この図の周りに二つの同心円を付け加えることで、五つのステップが家族、チーム、組織、社会のすべてに等しく応用できることがわかると思います。より良い自分をつくることで、より良い世界を築く人物になれるのです。



CamScannerでスキャン

私があなたに厳しい課題を与えるつもりであることを最初に知っておいてください。私が何を言おうとしているのかを解き明かすのに苦労することもあるでしょう。しかし、一度理解して自分のものにすれば、周囲の人にも伝えることができます。チームを築き、自分の夢を実現させることができるのです。

この本の内容は、読み進めるにつれて思考と行動に変化を与えられるように順序立てられています。**そのコンセプトを理解すると、本当はすでに明らかだった何かの意味をはじめて知ったときの、「そうだったのか！」という驚きの発見を繰り返すことになります。**そして、この「そうだったのか！」をこれからの人生でたびたび味わうことになるでしょう。「ほら、あそこ！　どうして今まで見えなかったんだろう」と、つねに自分に語りかけることになるでしょう。

私はこの本で紹介するコンセプトを高校生に教えることから始め、現在は政府や軍の高官、紛争で疲弊した外国の人たち、更正施設の職員と収容者、教育者と学生、工場労働者、農業従事者、運営管理者、労働者、運動選手、健康・福祉・政治関連事業者など、広い範囲の人たちに教えています。

この本の原則は私自身にも、経済的、社会的、環境的、個人的に大きな変化をもたらしました。高い地位の人たちに影響を与え、最も差し迫った必要への解決策を生み出す手助けをすることができたからです。私の会社では、奇跡という言葉を使って話をします。「労組と経営側を協力させることができたら奇跡だ」「犯罪者の再犯率を引き下げることがで

CamScannerでスキャン

きたら奇跡だ」「人々を社会福祉への依存から脱却させられる賢明な方法を見つけられたら奇跡だ」「教育制度の質を改善できたら奇跡だ」といった具合です。

そして、私は自分にこう言い聞かせます。

「それこそ私たちが挑戦すべきことだ」

この本の情報を使えば、あなたも自分の家族、社会、会社、チーム、組織に奇跡を起こすことができます。奇跡は実際に起こります。それどころか、あなたが自分の力でそれを引き起こすことができるのです。

ヘンリック・イプセンの戯曲『ペール・ギュント』の主人公ギュントが、人生の終わりを迎え、潜在能力を有意義に使ったか浪費したかの〝決算〟をしている場面から引用してみましょう。

「われわれは思考だ。あんたは我々を形にしてくれるべきだったんだ。走ることのできる足を、われわれに与えてくれるべきだったんだ」

私たちが一生のあいだに持つすべての思考、アイディア、夢は、それに〝足〟を与えないかぎり、価値がありません。この本では、あなたがアイディアに形を与え、思考と夢に〝足〟を与える手助けをしたいと思います。

したがって、これは行動のための本ということになります。

目標に向かって継続的・長期的な行動をとり続けるように背中を押します。途中であきらめてほしくはありません。

CamScannerでスキャン

一つのモデルを示し、プロセスを伝授します。何が原動力になるのか、どのように走り続けるのか、なぜ走り続けるべきなのかを教えます。他人と競争する必要はないのだと教えます。自分の職業で最も優れた一人になる必要はありません。ただ、自分の理想、達成したい目標、自分と家族と社会に何を望むかを明らかにしてください。トップに立つ必要も、町でいちばんの金持ちになる必要もありません――それがあなたの目標でないかぎりは。

重要なのは、自分を取り巻く世界をより良い場所にすることです。重要なのは、自分と子どもたち、あるいは社会全体を幸福にする数々の出来事を生み出すことです。

刑務所で三〇年過ごしてきた自分を想像してみてください。三〇年経ったとき、誰かがやってきて、こう言います。「ところで、君は刑務所にいる必要はなかったんだ。君は自分で自分を拘束したんだ。自分自身の判事と陪審員になることを選び、自分で不幸になる判決を下したのさ。一生を貧しく、平凡で、役に立たない人間として生きるという判決をね。独房の鍵はいつも君のポケットの中にあった。いつでもドアの鍵を開けて、自由になることができたのに」

真の意味で、それこそがこの本の役割です。つまり、私が言いたいのはこの言葉なのです。

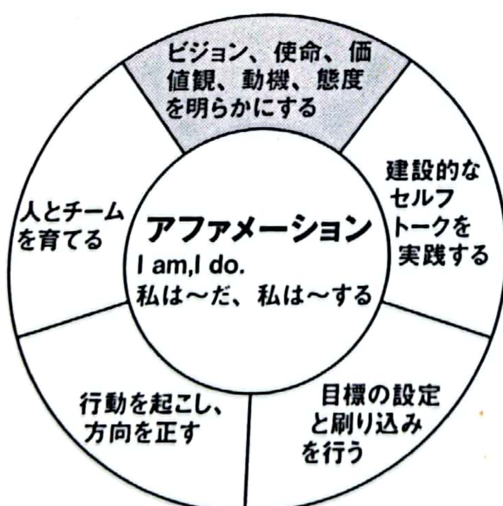
「見てごらん、鍵は君のポケットの中にあるよ。君はただドアの鍵を開けて、自由になればいいんだ」

セクションI

ステップ1

人生を変える「言葉の法則」

〜ビジョン、使命、価値観、動機、態度を明確にする〜



CamScannerでスキャン

セクションI―ステップ1

人生を変える「言葉の法則」

～ビジョン、使命、価値観、動機、態度を明確にする～

新しいスタートには不安がつきものですが、それはごく自然で、健全な反応です。プロゴルファーのグレッグ・ノーマンは、帝王ジャック・ニクラウスの書いた文章や本を読んで、ゴルフのプレー方法を学びました。

はじめてマスターズ・トーナメントに出場したとき、ノーマンは自分が師と仰ぐニクラウスと同じペアで回ることになりました。一番ホールのティーショットで、ノーマンは三〇〇ヤードを飛ばし、見事フェアウェイに乗せます。ニクラウスも同じほどの距離をたたき出しました。

フェアウェイを二人で歩いているときに、ニクラウスがたずねました。

「グレッグ、はじめてのマスターズでティーグラウンドに立った感想は？　興奮したかい？　それとも緊張したかな？　どうだった？」

ノーマンは答えました。

「ジャック、もう死にそうだったよ。ひざががくがく震えて、すごく緊張していた」

すると、ニクラウスが言います。

「その感覚、たまらないだろう？」

CamScannerでスキャン

私自身もその感覚が――新しいレベルでの新鮮なスタートの感覚が――たまらなく好きです。みなさんも、人生をより高いレベルで生きると決心したときには、同じようにその感覚を愛するようになるでしょう。このステップの三つの章では、高パフォーマンスの基礎となるもの――ビジョン、使命、価値観、動機、態度――について学びます。

私たちは自分が何者なのか、今どこにいるのか、これからどこに向かうのかを知らなければなりません。「現在地」、すなわち現在の状況を知って受け入れることは、「目的地」を想像して頭に刻み込むことと同じように重要です。

自分がどんな人間で、今どこにいるのかがわからなければ、現状に向き合う勇気がわきません。現状にとらわれ身動きができなくなるのです。現在の状況は、パフォーマンス改善の道のりの〝ベースライン〟というよりも、〝ライフライン〟となるもので、私たちの人生の物語、そしておそらくは、子どもたちや孫たち、従業員や同僚の人生の物語を支えるものとなります。

アイディアを具体化し、可能性を現実にするプロセスとは何でしょう？　アイディアを具体化し、建物を建てたり、家庭を築いたり、パーティーを企画したり、会社を成長させたり、社会を改善するプロセスとは何でしょう？

第一章では、ビジョンと使命について考えます。夢見ることすべてを実現することはできないでしょうが、最初にビジョンを持たないかぎり、何かを達成すること

りません。そこで、理想という点から考えてみてください。理想と現状を比べ、望むものを明確にし、自分がなりたい人物像のモデルを見つけ、望みどおりの結果を自分が手にする姿を思い描きます。

第二章では、動機と価値観について見ていきます。自分の内面を探り、価値観を評価し、価値体系を確立し、動機を決定することが目的です。自分の価値観について、厳しく自分に問いかけてください。価値を置くものを重要なものから並べ、時間とエネルギーとお金を投資する優先順位を決めてください。使命をはっきりと認識することで、大きな差が生まれます。

第三章では、態度を正しいものにすることを学びます。目標を設定しても、それを達成することを望まないかぎり、おそらく達成することはないでしょう。なぜそれを望むのかという強い理由をその目標に与えなければなりません。何らかのサイン、あるいは外部からの刺激を待っていては、おそらく自分を変えることはできません。

どんなプロセスも成功を保証してはくれません。しかし、ステップ1を習得すると、アイディアから何かを築く可能性が高まります。このプロセスを理解し取り入れることで、自分の将来をコントロールできるようになります。より良い社会、より良い家庭、より良い会社を築くことができるのです。

CamScannerでスキャン

第一章 「現在地」と「目的地」

◆信じるという課題

私はあなたが今いる場所（この瞬間の「現在地」）から、行こうとしている「目的地」へ向かうのに必要なすべてのものをお教えします。あなたに「目的地」へと到達してほしいのです。そのためにはまず、信じるという課題を理解する必要があります。

何を達成するかは、ほとんどの場合、何を信じるかによって決まります。「信じることができれば、達成したも同然」と言ってもいいでしょう。

二〇年ほど前、私はシアトルのケネディ高校の教師で、アメリカン・フットボール部のコーチを務めていました。しかし、ワシントン大学のある優れた客員教授から学んだことが、私の考え方、そして私の人生までを変えることになりました。

私が自分の最初の目標に設定したのは、自分が得た情報を使って、人々を助け、組織を改善する手助けをするということでした。

「つまり、システムを変えたいということですね？」というのが周囲の反応でした。

「そのとおりです」

「コンサルタントとしての経験はどのくらいお持ちですか？」

CamScannerでスキャン

「まったくありません」
「博士号を持っているとか、何かそれに代わる経験があるとか？」
「いいえ」
「実地調査はどこでやりましたか？」
「どこでもやっていません」
「それでは、どんな資格をお持ちなのですか？」
「正直なところ、何もありません」

こんな調子で何の資格も経験も持たない私が、なぜ自分にこの目標が達成できるなどと思ったのでしょう。私にそう思わせたのは、今の状況は私の潜在能力を正確に反映したものではないという確信でした。

あなたの現実は、あなたが内に持っているコンテナのサイズと形と同じです。創造性、想像力、将来の可能性を現状の小さなコンテナに閉じ込めてしまうと、思考が否定的なセルフトークに支配され、行動範囲は現在のコンフォートゾーンの中に限定されてしまいます。

あなたの〝現実〟を現状のまま封じるのではなく成長させられるとしたら？　あなたは、「そんなの簡単そうだ」と思うかもしれません。ところが、実際には簡単ではありません。いくつかの原則をしっかり理解して取り入れることが必要です。簡単ではありませんが、これは可能なことです。そして、努力するだけの価値はあります。

CamScannerでスキャン

◆現在の現実は固定されてはいない

あなたは今この瞬間の自分も、現在の状況も超越して、目標を達成する方法を学ぶことができます。現状を否定すべきだと言っているのではありません。現状を認識するのは、変化のプロセスの重要なステップです。しかし、現状に縛られてはいけません。

宇宙が固定されていないように、世界も生物も固定されてはいません。みなさんも固定されてはいません。自分の将来をどのように選ぶか、どのように創造するか、どのように基礎を築くかを学ぶことができるのです。

現状が固定されたものだと信じれば、「こういうものなんだ」という誤った考えにとらわれてしまいます。「いつもこうだった。これからも変わらない」と思ってしまいます。しかし、現在が永久に続くことはありません。

アイザック・ニュートンを思い出してください。ニュートンは、神は完全な世界を創造したけれども、たった一つ、「人間」だけは例外だったと考えていました。

人間は基本的に罪深い存在だとみなされていました。いつも善なるものを破壊しようとしてきたからです。その背景にはこんな考えがあります。

「もし神が完全な世界を創造したのなら、なぜ人間はあらゆる想像力と創造力を用いて、それを変えようとするのか。それでは物事を混乱させることになる」

みなさんの中にも、同じように感じている両親に育てられ、その影響を受けている方がいることでしょう。同じような考えの上司の下で働いているかもしれません。すべては現

状のままであるべきだという考えの教師――「君たちのすばらしいアイディアは必要ない。新しいアイディアを持つことなど認めない」――のいる学校に通っている場合もあるでしょう。

その二〇〇〇年後、哲学者で数学者のアルフレッド・ノース・ホワイトヘッドは、流動的でダイナミックな世界について語りました。彼は、人間が神とともに創造する世界を思い描いていたのです。ホワイトヘッドにとって、創造とは人間の命と同じように進化するプロセスでした。どちらも固定化されることなく、立ち止まりもしません。つねに動いています。

みなさんが私と同じようにその考え方を共有したとすれば、「私はのんびりとくつろいで、神やら運命やら自然界やら権力者やらが、私の人生を導いてくれるのを待つことにするよ」と言う人たちをどう思うでしょうか。彼らはどんな人生を送るのでしょう?

「オーケー、もし私に能力がないなら、そうなる運命だったのさ。私が怠け者でも、あるいはこのひどい気性をコントロールできなくても、それは私の責任じゃない。借金まみれで、請求書の支払いができなくても、仕方がないさ」

自分の人生に責任を持たずにいられる、なんとすばらしい言い訳でしょう。自分自身を現状に固定し、決して変化させない、なんとシンプルな方法でしょう。

高パフォーマンスの人たちは、ホワイトヘッド的な世界に生きています。彼らにとって

は、**現状は一時的なもの**でしかありません。「人生はこういうもの」と言う代わりに、彼らは毎日、新しい現実を築いていきます。

何もせずに運命を呪（のろ）ったり、誰かが変えてくれることを望んだり、宝くじに当たることを期待したりはしません。彼らは〝自分の力で〟変化を生み出していきます。

おそらくあなたは、自分が「持って生まれた」側か「持たずに生まれた」側か、そのどちらかだと信じるように洗脳されてしまっています。

「彼女は生まれながらのリーダーだ」「彼は負け犬として生まれついた」

というように人が言うのを聞いたことがあるでしょう。

この考え方に従えば、みなさんは「必要な資質を持っているか」持っていないか、のどちらかでしかないということになります。

ＩＱテストや適性検査を受けたあとで、「あなたの成績はあまりよくありません。平均レベルです」と言われたとしましょう。こうした指摘は信念に変わってしまいます。

これらのテストは、これまで学んできたことを測るものであって、これから何を学べるかを測るものではありません。こうした検査でわかるのは、「これまでのあなた」であって、「これからのあなた」の可能性ではありません。

テスト結果を自分についての〝真実〟だと受け入れれば、自分はそういう人間なんだと信じて行動するようになります。その考えにしがみついているかぎり、同じ場所にとどまり、将来の可能性を制限されてしまいます。

また、他人が持つあなたについての先入観（あるいは、あなたの年齢、肌の色、民族的

背景、職業について）が障害になることもあります。

もし私がリーダー、親、教師、コーチ、上司としての立場から、あなたには必要な資質が欠けていると判断すれば、あなたがなれるはずの人間になることを妨げる状況を生み出してしまいます。

かつてオリンピックに出場した高跳びの選手で、「背面跳び」を最初に跳んだディック・フォスベリーという選手がいます。彼は国際大会で、バーを後ろ向きで跳び越えた最初の選手でした。そのころ、陸上のコーチたちは子どもたちに「この選手の真似をしちゃだめだ。彼は変わり者だから」と言っていました。

しかし最近では、どの選手を見ても背面跳びです。

一九五四年までは、誰もが一マイル（約一六〇〇メートル）を四分未満で走るのは不可能だと思っていました。ところが、ロジャー・バニスターがその壁を破りました。その後の四年間に、四分の壁は四十回以上も破られました。なぜでしょう？　ランナーたちが四分を切るのは可能だと知ったからです。

数年前には、全米大学体育協会（NCAA）の走り高跳びの全国大会の出場資格を得られる基準ラインは、六フィート一〇インチ（約二一〇センチ）でした。ところが、基準を突破する選手があまりに多かったため、六フィート一一インチに引き上げられました。それでも同じ人数の選手が資格を得ました。主催者側は「何人か減らさなければならない」と判断し、さらに資格基準を七フィートまで上げました。やはり同じ人数が突破しました。

CamScannerでスキャン

次は七フィート一インチ、さらに七フィート二インチまで引き上げます。「これで大丈夫だろう」と彼らは思いましたが、やはり同じ人数が突破しました。

信じることを変えれば、結果がついてくるのです。信じることを変えれば、人生をどう生きるかを変えることができます。会社の経営方針も、家族の生活も。障害物を築いたのは〝あなた自身〟です。何かをその状態にとどめているのは、ただ自分がそれでいいと信じているからという場合が多いのです。

シェイクスピアはこう書きました。

「良いものも悪いものもない。人の考えでそれが決まる」

Point—考え方を変えれば、行動も変わる。そして、人生の障壁は崩れ始める

◆「なぜ」と「何」を見極める。「どのように」は心配しなくていい

普通の人は、普通の方法で物事を行います。ルールに従い、列に並んで待ち、確立されたパターンで動き、マンネリ化の罠（わな）にはまっています。

ある日、私は普通では不十分だと決め、自分のビジョンを追求することにしました。現状に目を向け、その現状とビジョンがどれだけ離れているかを考えれば、「私なんかが人に影響を与えられるわけがない」と思っていたかもしれません。私には「どのようにすれ

ばいいか」がわかりませんでした。ただ、目標を達成するための道を切り開くことはできるとわかっていました。

計算や計画だけで理想の状況に自分を持っていくことはできません。目標を設定したとたん、「どうやってそれをする?」「どうやったらそれができる?」と自問せずにはいられなくなります。そして、計画づくりを開始します。でも、私のスタート地点からは、現在の私の状況に自分を導いてくれるような計画などまったくありませんでした。私には何か別のものが必要でした。

古い思考様式を捨て、現状を跳び越えるためには、意志の力が必要でした。現状を跳び越えるという考えは、みなさんには魔法のように思えるかもしれません。マジシャンが驚くべきカードのトリックを披露するのを目にするとき、観客はそのプロセスではなく、結果を見ています。マジシャンがカードを袖の中にすべり込ませるところは見ていません。「どのように」が見えないから、びっくりするのです。

私がまだ高校教師でコーチだったころ、学校の運動プログラムのための資金集めが必要になったことがありました。いくつかのアイディアを検討したあとで、二〇人の生徒を集めてボクシングのトーナメント大会を開くことにしました。どうせ放っておいてもけんかをするのだから、いっそのことチケットを売ればいいじゃないかと思ったのです。

チケットはほぼ完売しましたが、大会の五日前になってもまだ、ボクシング用のリングとグローブとレフリーが調達できていませんでした。周囲からは、「ルー、こんなばかげたアイディアは忘れて、お金を返したほうがいい」という声が出始めました。でも、それ

CamScannerでスキャン

もう無理でした。チケット代の一部は広告費に使ってしまっていたからです。

当時、私は夜間の社会人クラスを教えていました。クラスでこの問題について話すと、ある生徒がこう言いました。

「先生、私は軍隊にいたころ、ボクシングの選手だったんですよ」

「そうなんですか」

「それで、シアトルでボクシングクラブを経営している友人がいるんです」

「本当に？　でも、そのご友人がボクシングリングを見つけてきてくれるなんてことには、ならないですよね？」

彼は私に友人の電話番号を教えてくれました。その夜、十時ごろに帰宅し、早速電話をかけてみると、その男性は言いました。「すみませんが、お役には立てそうもありません。ですが、友人のボクシングクラブの経営者は、リングの貸し出しもしていますよ」。その男性に電話すると、「ええ、五十ドルでお貸しできます」という答えが返ってきました。

「じゃあ、お願いします。ただし、レフリーが見つからないかぎり、リングを持ってきていただいても意味がないのです」と、私は言いました。

「それなら、私がレフリーを務めましょう」

「同じ料金で？」

「ええ」

「あの、実はリングとレフリーが手配できても、ボクシンググローブを手に入れられないと、試合ができません」

CamScannerでスキャン

すると、男性はこう聞いてきました。
「あなたは何をお持ちなんです?」
「私が持っているものは、販売ずみのチケットとやる気十分の子どもたちです。ところで、もしヘッドギアと飲み物用のボトルとゴングをお持ちでしたら、それも持ってきていただいたほうがいいと思います」

私が目標を定めてチケットを売ったときには、どこでリングとレフリーを見つけたらいいのか、まったく当てがありませんでした。多くの人が、ビジョンやゴールを設定するときには必要なリソース(資源)がどこにあるかを知っておこうとします。それが、彼らが人生でわずかなことしか成し遂げられない理由です。

将来なりたい自分に「どのようになるか」については、あまり心配しないでください。スタートしてしまえば、どのようにプロセスを考案し、創造していくかをおのずと学んでいくことになります。あなたには内に秘めた創造力と直感力と力強さがあるのです。あなたは創造力豊かな天才です。しかし、まずは古い思考様式から思い切って離れなければなりません。

今の段階では、「なぜ」と「何」により注意を向けてほしいと思います。それを正しく知ることができれば、「どのように」は自分で生み出すことができます。

現状を超越するには、「どのように」に執着しているわけにはいきません。そうすると、ビジョンを狭めてしまいます。もし今の時点でできることに基づいて考え、論理的、現実的に目標に到達する方法が思いつかないと、非現実的に思えるからという理由で将来の可

能性を否定してしまいます。
「そんなのは絵に描いた餅だ」「いったいどこから客が来るというんだ?」「どこで資金を手に入れられる?」「誰が助けてくれる?」「私にはそんな資格はない。先に学位が必要だ」などと思ってしまいます。自分が望むことをするのを妨げる理由なら、いくらでも正当な理由を思いつくことができます。手が届かない目標だと自分に言い聞かせれば、より現実的で、より実現する可能性が高く、より快適に感じられる目標へと後退してしまうでしょう。その目標でさえ達成するのに、何年もかかるかもしれません。そして、人生をより良くするための無限の潜在能力を使わずに終わってしまうのです。

◆直線的思考に走らない

論理的で直線的な思考にとどまっていると、どこかのプランナーや世話役の意見を取り入れて、次の三カ月の計画を「現在の自分の能力と創造力に基づいて」決めてしまいます。それこそが古い思考様式です。

直線的思考、因果関係に基づく思考、方法論的思考は、いずれも時代遅れです。そうではなく、自分の直感を信じ、最初は実行不可能で意味をなさないように思えるかもしれない目標へと進んでいかなければなりません。赤ん坊の歩みではなく、巨人の歩みで進むのです。最初は、「どのように」については考えないでください。効率的で、直線的で、間違いのないコース取りかどうかを心配する必要はありません。進むうちに道は開けます。
たとえば、ダイアンと私がまだ最初の家に住んでいたある日、子どもたちと一緒に車で

シアトルまでオレゴン海岸をドライブしました。ダイアンも私も高校教師の職を辞めたばかりで、あまりお金がない時期でしたが、車の中で、子どもたちの理想の家には何が欲しいかを自由に考えさせました。

欲しいもののリストには一七〇のものが書き込まれました。アイスクリーム・マシンから、ペットの鷲（わし）、沈められるごみ容器（犬が倒すたびに自分たちがごみを拾わなくてすむように）まで、バラエティに富んだ内容です。ジュークボックス、スロットマシン、プール、自分だけの部屋などもありました。私たちはすべてのものを書き出し、実際にそれが家の中にあるところを想像しました。

当時はあまり豊かではありませんでしたが、それから何カ月も経たないうちに、私たちの家にはリストの中の六六のものがありました。アイスクリーム・マシンも、ジュークボックスも、ビリヤード台も手に入れました。その時点でリストはしまい込みました。

ダイアンが再びそのリストを見つけたのは、それから一〇年後のことです。そして驚いたことに、私たち家族は一七〇の欲しいものすべてを手に入れていました。牧場を買ったことが大きな理由です。子どもたちは馬や牛やニワトリなど、町では持てないものを欲しがっていました。牧場を買ったおかげで、いつの間にかリストに書かれていたものすべてをクリアしていたのです。

頭の中ではっきりとプログラムが組まれていたので、つねに夢のリストに注意を向ける必要もなくなっていました。望むものを頭の中で視覚化しておくことで、やがてはとても自然な形でそれを実現させることができます。

CamScannerでスキャン

私たち家族は何にでもなれ、何でもでき、人生に望むすべてのものを手に入れる、私はそう確信しています。

何を本当に望むのか、それを決めるだけの問題なのです。実際に私たち家族は、本当に欲しいものを手に入れることのほうが、適当なもので妥協することよりも簡単だと思っています。ほんの思いつきで欲しいと思うものに関しては、本当に欲しいものを追いかけるときほどエネルギーも意欲も投じず、興奮も得られないからです。

◆最初に結果ありき

着実に成果を上げる高パフォーマンスの人になりたければ、最初にどんな結果を望むのかを定めなければなりません。あなたは具体的に何を望んでいるのでしょう？　どんな職業？　どれくらいの収入？　どんな社会？　どんな家？　どんな精神生活？　どんな人間関係？　望む結果を頭の中に鮮明に描き出す必要があります。そのビジョンが脳に刷り込まれると、創造性が刺激され、目標を達成するために役立つ情報を見つけ出せるようになります。

ビジョンは、「人類の役に立ちたい」といった漠然とした望みではなく、もっと明確なものでなければなりません。人類の役に立つ方法は無数にあります。何か特定のものにはっきりと狙いを定めてください。普通の人は、ただ何かを欲しいと考えるだけです。自分の望みを特定のビジョンや使命に変えようとはしません。漠然とした願望は捨ててください。自分の力で物事を可能にするのです。

CamScannerでスキャン

最終結果を頭の中で具体化し、「考えがひらめいた」と言えなければなりません。「考えがひらめいた」。それがすべてです。

「自分の家族がどうあってほしいか、考えがひらめいた。どれくらいの収入が欲しいか、考えがひらめいた。どんな家が欲しいか、考えがひらめいた。作りたいケーキがひらめいた。今度のパーティーをどんなふうにするか、考えがひらめいた」

アイディアか理想、ビジョンか使命。そのいずれかを持ってください。これはただ、想像力を建設的に使うというだけの問題です。すべてはあなたの頭の中、想像の世界にあるのです。頭の中に将来を建設することで、それが現実になっていきます。

たとえば、将来のディナー、映画、パーティーについて、アイディアがひらめいたとします。あるいは、これから送り出す製品、築いていく組織、次の休暇旅行を想像します。そう、簡単そのものです。

◆秘密の庭を開放するポジティブな思考法

ここでみなさんには、頭の中で夢を描き、秘密の人生を自由に語る許可を与えましょう。みなさんにこの言葉を送ります。

「あなたが想像することは、現実世界で実現できる」

これ以上、現実的になる必要はありません。実現可能性に縛られる必要はありません。

CamScannerでスキャン

夢を持ち続けてください。

あなたは自分の可能性に興奮を覚えると同時に、不安を感じるかもしれません。私も何度も同じ思いをしましたから、よくわかります。課題や試練に直面するとどうしても不安になってしまいますが、それは「大丈夫だ、不安を感じるのは普通のことなんだ」と言っているのです。

不安を感じるのはかまわないのです。それは肯定的なサインです。「やめろ、引き返せ」という声に耳を傾ける必要はありません。

覚えておいてください。あなたがどんな人間で、どんな人生を送るかは、つねに変化します。今はまだ、望むことより望まないことのほうが多くわかっているかもしれません。たとえば、貧乏になりたくない、病気になりたくない、愚かな人間になりたくない、ということはわかっていると思います。でも、自分に別の質問を投げかけてみてください。**「私は何が欲しいのだろう。今の自分、自分のしていること、自分のいる状況が不満だとすれば、どうなることを望んでいるのだろう」**。それが将来の目標に意識を向けるポジティブな思考法です。

◆理想という観点から考える

私たち一人ひとりが、理想を思い描きながら考え、行動しなければなりません。理想とは何でしょう。それは、今はみなさんの頭の中だけに存在するイメージであり、想像図であり、ビジョンです。理想はシンプルで、複雑なものではありません。まず、現時点での

CamScannerでスキャン

物事の状況――生活、服装、仕事、健康、コミュニティ、世界情勢――を見てください。つかの間、今の〝現実〟から自由になってください。そして、どうしたらそれが手に入れられるか、どうしたらそれができるか、それがどんな結果をもたらすかなどの心配をいっさい考えずに、理想を思い描いてください。ただ、こうであればいいと思う状況を、美しいシンプルな絵にしてみてください。そしてその絵を頭の中にしまっておきます。

日常生活の中で、現実に引き戻されることなく理想を維持するのは、たしかにむずかしいことです。しかし、どれだけのお金を持っているか、自分がどれだけ有能か、今の自分がどれだけ力を持っているかという現実にとらわれてはいけません。ある意味で、それは重要ではありません。まずは理想を頭にたたき込むのです。

理想という観点から考えることは、みなさんの多くにとっては新しい経験かもしれません。みなさんは現状にとらわれていて、そこから出ることができないからです。つまり、自分自身でつくり出した心の中の牢獄にとらわれているのです。そして、現実にどっぷり浸かってしまうと、それについて「真実を知っている」と考えるようになります。しかし、誰か外からやってきた人のほうが、理想についてもっとうまく考えることができます。その人がみなさんの生活の現実にとらわれていないからです。

私は現在、コンサルタント、コーチ、指導者、講演者、夫、父親、祖父、企業経営者という役割を担っていますが、その役割の中で、他人の生活や組織に部外者の立場で入り込むことが多くあります。その人たちが経験しているすべてのことを自分も経験しているわ

けではありませんから、理想という点から考えることも、相手に理想という点から考えさせることも、その理想に到達するプロセスを提供することも、比較的簡単な作業です。

私は彼らにこうアドバイスします。

「理想の世界を考えてください。たとえ今の自分はめちゃくちゃで、否定すべきことばかりだとしても」

それに対して、こう言い返す人もいます。

「あなたは私のことを知らないじゃありませんか。あなたはここに来て、現実とは無縁の夢物語を語っているだけです。なぜ理想を考えるのですか？　私の人生で理想的なものなど何もありません。なぜ失望のお膳立て(ぜんだて)をするのですか？」

私はこう答えます。

「私はただ、どんなことが可能か、少しだけでも考えてほしいのです。理想を思い描く作業をしてもらい、それを現実にすることができると信じられる勇気と自信を持ってほしいのです。今、自分が望んでいるものをはっきりと意識してください。それが何であるかは問題ではありません。とにかく望みを具体化してください。その望みがこれから進む道を変えるのです。自分が今、何を求めているかに集中し、なぜそれを求めるのかがわかれば、きっとそれを手に入れることができます」

そして、彼らにこう考えてもらいます。

「私は自分が欲しいものがわかっている。なぜそれが欲しいのかわかっている。私は役立つ情報を持っている人の話を聞き、それを取り入れて私にとって現実的な何かに変える」

あなたは何かを得ようと手を伸ばしています。一人の人間として成長したい、家族として成長したい、会社を成長させたいと思っています。今以上のものになりたいのです。何を変えたいのでしょう。それこそが、私が自分に問い続けている質問です。

「私は何になりたいのか。私は何をしたいのか」

それは大げさなことではなく、家族や会社の仲間や自分自身のためのちょっとした何かかもしれません。

私は自分の理想を追求するために、世界中を駆け回ってきました。スペインでは、『ドン・キホーテ』を書いた作家ミゲル・デ・セルバンテスの家を訪ねました。『ドン・キホーテ』のテーマの一つは、理想と現実の対立です。

私たちの夢や理想や探求は、なりたい自分になれるかもしれないという可能性を感じさせてくれます。しかし、探求に乗り出したキホーテのことを、狂人とみなす人たちもいました。同じように、私たちも他人には正気を失っているように見えるかもしれません。そしてその認識が、彼らにとっては〝現実〟になるのです。

私たちの多くは「現実的なものの見方」をするように教えられてきました。友人たちはこう言うかもしれません。

「理想なんて忘れろよ。必ずしもみんなが賛同してくれるとはかぎらない。批判者や敵対者も現れるだろう。思い描くとおりに達成することなどできないよ」

もし、あなたに弱さがあれば、彼らが現実として確信している否定的な考えを受け入れ

てしまうかもしれません。

私は自分の生活の中にもっとポジティブな哲学を取り入れています。私のセルフトークは、最も力強いアファメーションの形をとります。

私はポジティブに自分に語りかけ、それによって周囲の人たちとの会話にも影響を与えようと思っています。それは、とてもむずかしいことです。周囲のあらゆるネガティブな会話に引きずりこまれることなく、他人から現実を理解していない人として認識されることなく、周囲の人がよりポジティブになる手助けをするのは簡単なことではありません。というのも、私が物事をポジティブな方向にひっくり返そうとするときに周囲から返ってくるのは、まさにそうした反応だったからです。

人は私のことをこう言います。「彼は夢の世界に住んでいる」「彼は現実をまったくわかっていない」。その指摘は正しくありません。私はしっかり理解しています。それでも彼らには、私は夢想家か理想主義者か、ドン・キホーテに見えるのです。

みなさんの探求は、みなさんの側からの何らかの働きかけを必要とします。誰かと理想を共有しようとしても、相手は賛同せず、こう言うかもしれません。

「この世の中に住む人も、この世の中で起こることも、これほど不公平で不平等なのに、なぜ努力する？　なぜ信じる？　なぜ希望や夢を持つ？」

私は自分の理想をあなたに押しつけることはできません。一人ひとりが今いる場所をスタート地点として、自分の理想の場所を明らかにしなければなりません。人として成長す

るにつれ、あなたの目指す場所は、より大きく、より優れた、よりすばらしいものになるでしょう。それが、「現在地」から「目的地」への旅の、自然のプロセスなのです。

これから三年後、また別のスタート地点に立ったあなたは、こう言うかもしれません。

「今度はあそこに行きたい」

あなたは新しい「目的地」を決め、同じプロセスに従って進みます。目指しているのは、新しい結婚かもしれません。新しい家族、事業の拡大、新しい家、年収の増加、もっと健康な体かもしれません。

この本は、みなさんを「現在地」から「目的地」へと導くガイドブックにすぎません。

私はみなさんに刺激を与え、より大きな「目的地」を持ってほしいと思っています。この本で学ぶ原則と行動のプロセスを毎日の生活に生かして自分を成長させれば、今日のみなさんが考える「目的地」に比べ、一〇年後のみなさんが考える「目的地」は、ずっと大きなものになっているはずです。

CamScannerでスキャン

第二章　動機とモチベーション

「現在地」から「目的地」へと向かうには、多大なエネルギーと意欲が必要になります。その大部分は内から生じるものでなければなりません。それが、しっかり定義された価値観と動機から生じる内なるモチベーションです。

私たちは、なぜ自分が今そうしているように行動しているのかを理解しなければなりません。そうしないと、なぜ自ら障害をつくり出してしまうのか、必要なときにどうやって軌道修正していいのかがわからなくなってしまいます。

南アフリカがまだアパルトヘイト体制だったころ、私はあの国の暴力と紛争に心を痛め、国民の大部分の考え方を変えることで変化を起こしたいと思いました。指導者はもちろん、黒人住民と白人住民それぞれの考え方をです。

シアトルにいながら南アフリカの状況を大きく変えることなどできないことはわかっていました。何らかの行動を起こさなければなりません。しかし、その行動は――困難で資金を必要とすることに加え――大部分は望まれもせず、感謝も理解もされないものです。私のビジョンに異議を唱え、動機に疑いを投げかける人たちが大勢いることはわかっていました。

状況は完全に私に不利でした。自分の会社の中でさえそうです。勇気あふれる何人かは

ビジョンの実現を手助けしたいという意思を示してくれましたが、多くの仲間が、「行くのはやめてくれないか。何百万ドルもの損失になる」と言ってきました。

覚えている方もいるかもしれませんが、当時は南アフリカとビジネスをしている企業とは取引をしてくれないところもありました。そうした事情もあって、会社の仲間が私にこう言ったのです。

「私たちのキャリアが台無しになります。会社の資産も、私たちの将来も犠牲にするつもりですか?」

私は答えました。

「それなら、君は別の仕事を探したほうがいい。私は行くと決めているからね。それが正しいことなんだ」

たしかに、南アフリカ行きによって会社に多少の損失は生じました。いくつかの契約を失うことになりました。しかし、私たちは利益を得るために南アフリカまで行ったわけではありません。環境を改善し、人々に希望を与え、彼らに人生を変えるツールを授けるために行ったのです。正しい動機を持って行きさえすれば、たとえ短期的には損失があったとしても、最終的には得るものがあると信じていました。

◆動機は正しいものであるか?

あなたはなぜ、なりたい自分になり、したいことをし、欲しいものを手に入れたいと思うのでしょう。なぜ"向こう"にたどり着きたいのでしょう。あなたの動機は利己的なも

のではないと言い切れるでしょうか？

私は成長を果たしたあなたの到達する場所が、人のために行動し、隠れた下心などなく、周囲の人を助けることを第一に考える場所であることを望みます。それが、あなたにとっての最大の報酬になるからです。

あなたがそれを実現させるのは、それが正しいことだからであって、誰かに見せつけるためではなく、見返りを期待しているからでもありません。あなたの意図は利己的なものではなく、愛と正義に駆り立てられたものでなければなりません。

その場所まで自分を高めることは可能です。私自身、そこにいることもあれば、いないこともあります。いったんそこにたどり着いたら、永久にとどまるといったものではありません。しかし、その場所に到達すると、すばらしい達成感が得られ、人生の目的を見出すことができます。自分自身の「なぜ」を見つけることが、行動する勇気を与えます。おそらくそれは、勇気ある行動というより、ただ正しいことをしているだけという気持ちから発した行動になるはずです。

勇気ある行動は、年齢や年代にかかわらず見られます。小さい子どもが道徳的な勇気を示すことだって少なくありません。それは彼らの動機が比較的純粋で、見えないものを信じる力が強いためです。

意図や動機が正しいものであることが勇気を育て、〝ここ〟から〝向こう〟を目指す目的意識を与えます。**ただし、「なぜ」を決めるのはあなた自身でなければなりません。**

自分に誇りを持ってください。自分はすばらしい人間で、すばらしい人生を送っていると実感してください。自分に満足してください。私の目的は、あなたに達成したいことを達成してもらい、そうすることで自分を誇らしく思ってもらうことです。

その手助けをする見返りに何かを欲しいなどとは思いません。喝采（かっさい）も称賛もいりません。私が喝采や称賛を受け入れる、あるいは自分が評価されるのを許す唯一の理由は、それによって別の社会的プロジェクトや問題に取り組むことができるからです。そうでなければ、そんなものは何一ついりません。

最近、オーストラリア出張から戻ってきたときのことです。私はくたくたに疲れていましたが、その夜にはまたロンドンに向かう予定になっていました。

もし私が真夜中の飛行機でロンドンまで行き、一晩の睡眠を奪われたまま講義を行い、また飛行機に乗って家に戻ることを、「ロンドンに行かなければならない」と考えてしまったら、良い仕事ができるでしょうか？

そこで私はこう考えるようにします。「私は行く必要はないのだ。でも行くことを選ぶ。行くことに意味があると知っているからだ」と。そう自分に厳しく語りかけないと、犠牲者のように感じて、「まったくひどい話だ」と、愚痴をこぼしながら泣くことになってしまいます。私は自分にこう語りかけます。

「よし、じゃあ、行かなければいい」

「でも、行きたい。人の助けになるし、ビジネスの機会も得ることができる」

「じゃあ黙って行けばいい。自分が行きたいと思って、自分が行くことを選んだのだから」

私のセルフトークはこのように進みました。ところがその日、会社の仲間の一人がこう言ってきました。「ルー、オーストラリアから戻ったばかりなのに、なぜすぐにロンドンに行くんです？　お金のためですか？」

「違うよ。お金のためではなく、使命のために働くことを選ぶんだ。人と組織のありようを改善する手助けをするためにね」

「そんなきれいごとはやめてくれませんか。誰だってお金のために働いていますよ」

「そうだ。誰だってお金のために働かなければならない。生活のためにも、多少の望みを満足させるためにもね。でも、お金を稼ぐことだけが私の望むすべてじゃない」

「でも、そうする必要がないときにまで、なぜ必死に働かなければならないんですか？」

「そうしたいからだよ。今の生活に満足していない人たちを助けて、彼らが望む場所に連れていってあげるために。それが私の使命だからだ！」

◆自分の価値観を明らかにする（五つの質問）

なぜ働くのか？　なぜ結婚するのか？　なぜ子どもを持つのか？　なぜ人のために自分を犠牲にするのか？　そのすべてに理由を与えるのが価値観です。

自分の価値観を知ることで、選択や目標設定のための枠組みが得られます。ただ生きているだけでは十分ではありません。それはあなたもよくわかっているはずです。自分のためだけではなく、自分が大事に思う人たちのためにも、生活の質を高めたいと思うはずで

す。幸せになれるような環境や出来事をつくり出していきたいと思うはずです。
自分の理想や価値観を明らかにするために、次のことを試してみてください。

▼一．自分の体から心臓を取り出して、手のひらに乗せるところを想像してみる

強くイメージしてください。あなたの心臓を取り出して、二分間、手のひらに乗せてください。大丈夫、それで心臓が止まってしまうことはありません。その状態から自分に問いかけます。

「私が自分の人生で最も望むことは何だろう？」。その答えは、「心臓を取り戻したい。もっと生きたい」かもしれません。それでは、心臓を元に戻して、もう一度自分に問いかけてみてください。では、どんな人生をどれだけ長く生きたいだろう？　あなたには、どのような質の人生を過ごすか、そして場合によっては、どのくらい長く生きるかを自由に選ぶことができます。

▼二．命を脅かすような出来事を想像（あるいは経験）してみる

命を脅かすような出来事をイメージしてみてください。

そのような出来事は、自分の価値観をあらためて見直させます。命が危険にさらされているときには、「私にとって最も大切なものは何だろう？」と考えます。もちろん、それは命でしょう。しかし、どんな質の命を私は求めているのだろう？　肉体的、精神的に病気を患っているのであれば、あまり選択肢はありません。健康が価値あるものだと思えば、

健康的なライフスタイルを送ることを望むでしょう。ただ肉体的に健康であるだけでなく、精神的、情緒的、社会的にも健康でありたいと思うはずです。そのために、自分が快適に生活できるような内的、外的環境をつくり出そうとします。それが、あなたの望む社会生活であり、あなたの望む家族生活であり、あなたの望む地域生活になります。

▼三．痛みを経験する

痛みは、多くの人や組織が変化を求める理由になります。痛み、みじめさ、ストレス、病気を抱えた人生を送っているのなら、こう自分に問いかけてください。

「この痛みの根本的な原因は何だろう？　痛みを和らげるために何ができるだろう？」

あなたは、自分が傷つけられたり苦しめられたりするおそれのない、安全な生活に価値を置いていると気づくかもしれません。痛みは、自由や正義など、自分の持つ核となる価値観に注意を向けさせます。その価値観が自分や子どもたち、周囲の人の生活の質の基盤となっているものです。

▼四．自分が本当に幸せだと感じるものは何かを考える

成熟した人間の特徴の一つは、見返りを求めることなく〝与える〟ことに幸せを見出すことです。年をとるほど、その領域に達したいと必死になっていきます。「幸せになるためには何が必要か？」と自分に問いかけてみてください。立ち止まって考えてみると、洋服や車や家など、物質的な豊かさはそれほど求めていないと気づくかもしれません。そう

CamScannerでスキャン

したものはおそらく優先順位の上位には入らないでしょう。あなたは自分が幸せになるためには何が必要だと思いますか？　自分が望む快適な生活、環境、人間関係を、質と量という点からデザインしてみてください。

チームや家族や会社を築くプロセスを楽しむことを学べば、もっと多くのことをスタートさせたくなります。**結果と同じくらいプロセスを愛することができれば、より多くの重要なことをスタートさせ、達成することができます。**そして、より幸せな、より満たされた人になっていくでしょう。

まだ私が若く、高校の教師をしていたころ、私はフットボールの練習を憎むという罠にはまり、学ぶプロセスをスローダウンさせてしまいました。

幸せを感じるのは、試合に勝ったときだけになってしまったのです。まるで、じょうごを口に差している空のボトルが歩いているようなものでした。誰かがボトルを満たしてくれるのを、ただ待っている状態です。誰かがプレゼントをくれたり、褒めてくれたり、認めてくれたり、私のことをすばらしい人間だと思ってくれたときにしか、幸せを感じられない人間になっていました。しかしやがて、誰かに認められ、称賛されることでしか幸せになれないと、あまり頻繁には幸せを感じられないことに気づきました。

誰かが本当に欲しがっているものをプレゼントすることで、自分も幸せになれるとしたらどうでしょう。子どもや妻（夫）や友人が絶対に喜ぶとわかっている特別な贈り物が手に入り、それをただ渡すだけでいいとしたらどうでしょう。贈り物を受け取った相手と同じくらい、それをプレゼントした自分も幸せになれると想像してみてください。

与えるものはお金である必要はありません。自分の時間、手助け、技術、知識、能力、才能、励まし――与えられるものはいくらでもあります。

高校教師だったころ、ブルースという名前の生徒がいました。ブルースは口蓋裂という先天性の障害を持ち、一部にけいれん性の麻痺もありました。学校ではほとんどの生徒が彼の近くに寄るのを避けていました。私自身は、毎日彼とすれ違うときに声をかけ、ときどき話しかけるだけでした。それが二、三年続き、明日は卒業式という日のことです。ブルースが私にカードを渡してくれました。そこには、こう書かれていました。

「ありがとう、タイス先生。学校で毎日声をかけてくれて」

そのカードは私にとって非常に大きな意味を持ちました。というのも、当時の私はまだ、人生の成功は州大会で優勝することだと思っていたからです。私の頭を占めていたのは、「どうしたら新聞に写真を載せられるだろう？　どうしたら人を圧倒できるだろう？　どうしたら世の中で成功できるだろう？」といったことばかりでした。しかし、〝最大の喜び〟は、私のすぐ目の前にありました。私に必要なのは、寛大な人間になることだけだったのです。お金を与える必要はありませんでした。ほんの少しの自分の時間と思いやりと自分自身を、ブルースに与えるだけでよかったのです。

▼五．厳しい質問を投げかける

自分が最も価値を置くものに厳しい目を向け、こう自分にたずねてください。「私はこの人生で何に最も価値を見出すだろう？」「何に対して闘うだろう？」「何のためなら命を賭けられるだろう？」。自由？　権利？　正義？　愛する者？　快適な生活？　精神的・肉体的な健康？　あなたが価値を置くものを選び出してください。自分の人生で重要と思うものを六つか七つ選び出したら、何を人生の目標にすべきかがわかります。

たとえば、私は永遠の魂を信じているので、私の精神的生活は肉体的生活よりも重要です。次に来るのが家族です。人生を賭けた仕事が三番目。健康が四番目。地域環境が五番目です。

優先順位を決めるのは簡単な作業ではありません。それなりの時間を要します。職場の状況が厳しければ、家庭にそれを持ちこまずにいるのはむずかしいでしょう。両方が相関関係にあるからです。仕事がうまくいかなければ、家計とライフスタイルにも影響します。

◆すべてのものが等しい価値ではない

自分にとって最も重要なものを知らなければ、同時にすべてのものに同じだけの価値を与えてしまいがちです。そうすると、ことあるごとに災難に見舞われます。すべてのものに等しい価値を与えている人たちは、自分の車がへこんだら、どんな行動をとるでしょう？　ただ動転するばかりです。靴ひもがほどけたら、どうなるでしょう？　ヒステリー状態

になります。家の中がめちゃくちゃなときは？　世界の終わりだと考えます。仕事がうまくいかないときには、どう反応するでしょう？　狂乱状態に陥ります。なぜでしょう？　すべてが同じ重要性を持つという価値観にとらわれているからです。

ダイアンと私はオーストラリア旅行から戻った晩に、娘のボニーと一緒に夕食を食べに出かけました。テーブルで話しているときに、ボニーが言いました。

「悪いニュースがあるの。二人の旅行中に、パパの馬がレース中に脚を骨折して転倒したの」

競走馬を一頭失うことは、たしかに何千ドルもの損失になりますが、私が最初にボニーにたずねた質問は、「ジェンズにけがはなかったのか？」でした。その馬に乗っていた騎手のことです。

もちろん、お金は大切です。馬も大切です。でも私にとっては、その馬に乗っている騎手のほうがはるかに大切でした。そして、私は自分にとって何がいちばん大切かを、そのテーブルであらためて考える必要はありませんでした。人間の命は馬よりも、お金よりもずっと大切です。しかし、もしそれを理解していなければ、レストランですっかり取り乱していたことでしょう。

自分の頭の中で価値あるものに順位をつけ、何が重要かを明らかにしておくことは、大きな助けになります。そうすることで、小さなことでうろたえずにすみます。

しかし、私にとって小さなことが、ほかの人にとっては重要な場合があることも学びました。他人の価値観を尊重しなければならないことも。

ダイアンと私がサンフランシスコ近郊のゴールデンゲートフィールズ競馬場で、二頭のサラブレッドをレースに出していたときのことです。そのときにも一頭の馬が脚を骨折し、安楽死させなければならなくなりました。子馬のときから育ててきた、私のお気に入りの馬でした。

全米各地のレースにいつも同行していた若い調教師が、その日も一緒でした。彼は安楽死させる注射を打つと、泣き出しました。

その夜、三人で夕食をとりながら、死んだ馬について話していると、彼がまた泣き出しました。それを見て、私はこう言いました。

「ちょっと待ってくれ。どうして馬のためにそんなに泣けるんだ？　君は今、牛の肉を食べているんだよ」

私は彼に倫理と価値観についての即席の講義を行い、重要なものには順位があることを教えましたが、効果はないようでした。彼の落ち込みはさらにひどくなりました。

その夜遅く、ダイアンが私に言いました。

「ねえ、最近のあなた、思いやりにかけているわ。価値感覚を忘れてしまったんじゃない？」

彼女の言葉は衝撃でした。

「彼の気持ちを理解してあげようとしていなかったわ。彼の人生は競馬がすべてなのよ。彼は馬を失ったことだけで傷ついたんじゃない。あなたの彼への態度にも傷ついていたのよ。あなたは思いやりを失っていた。彼という一人の人間に対しても、彼の人生に対しても。彼のことを人としてではなく、所有物のように扱っているからよ。彼が物であるかのよう

に。彼がただあなたの馬をレースで勝たせるために働いている機械か何かのように。彼が取り乱すのも当然よ。馬とレースが彼の人生のすべてなんだもの」

私は目を見開かされました。「そのとおりだ。私は周囲の人たちを、私が手に入れたい結果を得るための手段の一部として利用し始めていた」。私はめったに泣くことはないのですが、そのときは涙を流しました。そして、ダイアンに言いました。

「私はそんな自分にはなりたくない。そんなのは本当の自分じゃない。どうしてそんな人間になってしまったのかさえわからない」

私は大切な教訓を学びました。自分にとって価値あるものを注意深く選別し、重要なものを見出さないと、徐々に、自分でもわからないうちに、何が最も重要かを見失ってしまいます。自分の核となる価値観、自分にとってなくてはならないものを忘れてしまいます。私は故意に周囲の人にひどい態度をとったわけではありません。しかし、気づかないうちに、あるいは不注意にそうしてしまったのです。

◆優先順位をつけ、「静かなる絶望」のない人生

すべてのものに等しい価値を与えていると、仕事を失ったとき、顧客を失ったとき、売り込みに失敗したとき、いちいち取り乱してしまいます。すっかり打ちのめされてしまいます。なぜでしょう？　それは、あなたが最も価値を置いていることが、あなたの生活の中で最重要なものではないからです。

CamScannerでスキャン

最も重要とするものが、永続的な原則、自然の法則、あるいは不変の価値と矛盾しないものであれば、周囲のすべてのものが変化しても自分を強く持ち、冷静でいることができます。もちろん、その損失によってしばらくは心を悩ませるでしょうが、それでたたきのめされることはありません。

強く冷静であろうと思えば、私たち一人ひとりが自分の価値の優先順位を明らかにする必要があります。不可欠なものは何か、なぜ自分はこの世にいるのか、自分にとって何が重要か、自分の人生にどんな価値があるかを明らかにしましょう。

重要なものが人生に豊かに流れ込むように、アファメーションと目標設定を役立ててみてください。重要なことの順位づけがなされないと、頭の中で優先順位が定まっていないと、何を選択すべきか、物事への反応をどうコントロールするかを知ることができません。何に腹を立てるべきかも、何が重大事かもわかりません。

私も以前はそうでした。でも今は、以前なら無駄に腹を立てていたようなことでも、一晩寝れば冷静になることができます。何が変わったのでしょう？　私は自分が価値を置くことが何かを知り、目標に優先順位をつけたのです。

ほかのものより重要な価値というものがあります。やるべきことの中には、ほかより重要なことがあります。それが何かがわかれば——なぜ自分は存在するのか、自分にとって何が重要なのか——自分の家族や仕事仲間を犠牲にしてまで重要性の小さいことをするのをやめる勇気を持つことができます。

個人的な価値観の順位づけが困難になる理由の一つは、私たちの社会的価値体系があま



りに歪んでいるからです。たとえば、プロの運動選手や芸能人の報酬について考えてみてください。彼らの社会的貢献の度合いには見合わない法外な報酬が支払われています。私にこうたずねる人たちもいます。「でも、ルー、プロのコーチや運動選手と一緒に働くのは、わくわくするだろう？」。ご冗談でしょう。彼らの中には一緒にいて不愉快になる人もいます。人生にはもっと重要なことがいくらでもあるのに、なぜスポーツでそんなに興奮するのでしょう？

私は自分の時間を何に使いたいかを知っています。自分のお金を何に費やしたいかを知っています。エネルギーを何に注ぎ込みたいかを知っています。みなさんはどうでしょうか。それを整理して明らかにしておかないと、時間と才能を浪費することになりかねません。見境なくどんどん多くのものを追い求めてしまいます。どれだけ多ければ十分なのでしょう。あなたが本当に求めるものは何ですか？

人生のエネルギーを自分のライフワークに注ぐところまで到達すると、ヘンリー・デイヴィッド・ソロー（＊十九世紀のアメリカの思想家・作家・詩人）の言うところの「静かなる絶望」を感じることなく毎日を送ることができます。

自分がすばらしいことをしているとわかっているので、死すらも恐れなくなるでしょう。「私は生きなければならない。これもあれもやらなければならない」と考えたりはしません。プレッシャーを感じることもありません。自然の流れに身を委ねて生きることができます。

第三章「したい」vs「しなければ」

動機だけでなく、私たちは態度や姿勢も正す必要があります。「しなければ」という態度でいると、抵抗したくなります。自分をそのことに積極的に向かわせる力がわきません。動機とモチベーションは結びついています。したがって、ネガティブな「しなければ（have to）」から、建設的な「したい（want to）」を態度を変え、創造性と情熱を解き放たなければなりません。

高校でフットボールのコーチをしていたとき、私はまだ思考様式を切り替える前で、他のコーチたちと一緒に、「あんな最低の子どもたちを当てにしなければならないなんて」と愚痴ばかりこぼしていました。「しなければ」の環境ほど、プレッシャーを生み出すものはありません。「もう私の手には負えない。なぜこんなことになったんだ?」。ある試合中にフィールドの反対側に目を向けると、相手チームのコーチも同じくらいうんざりした顔をしていました。

自分が生きる姿勢を変えた瞬間のことは、よく覚えています。それは、私の人生を永遠に変えた瞬間でもありました。スタジアムに車で向かっていたときのことです。赤信号で止まると、すぐ横に酒場（タバーン）がありました。

もう三〇年も前の出来事ですが、今でも鮮明に記憶に残っています。私のセルフトーク

が始まります。「試合なんて行かなくていい。ここで車を停めて、あの店に飲みに行けばいいじゃないか。試合になんて行くな。行く必要なんてないんだ」

しかし、私の中の別の声が言います。「『行かなくていい』って、どういう意味だ？『行くな』って、どういう意味だ？　おまえは九歳のときからコーチになりたがっていたじゃないか。『行く必要はない』じゃなくて、『行きたい』だろう？　誰かにこの仕事を取り上げられそうになったら、必死でそれを守るだろう？　だから黙って進め。おまえは行くことを選んだ。行きたいと思っているんだよ」。これは本当のことですが、私はその日以来、大きな重圧を感じることはなくなりました。

プレッシャーをつくり出すのは自分自身です。仕事や目標や家族や人生を、「しなければ」を基準に考えてしまうからです。そのプレッシャーを解き放ってしまえば、今よりずっと効果的に行動することができます。自分の行動を流れに乗せることができます。そうしないと、「しなければ」の状況を避けるためのネガティブな創造性ばかりを発揮することになります。

私たちは自分という存在のあらゆる側面（洋服、車、政治的見解、友人、仕事、倫理観など、日常生活の基準となるすべてのこと）について、一定の態度を持つようになります。それを長く続けていると、自動操縦システムの一部に習慣として組み込まれ、行動や決断を支配します。方向を変えたければ、いくつかの態度を変えなければなりません。

姿勢・態度とは、特定の状況や刺激に対する感情的な傾向です。航空学においては、飛

CamScannerでスキャン

行機の「姿勢」は、地平線上の固定された地点に対する翼の角度によって判断されます。簡単に言えば、飛行機が傾いている方向のことです。姿勢とは、あなたが傾く方向です。あなたが何かのほうに傾くと、それに対してポジティブな姿勢をとっているということです。反対側に傾いているのなら、ネガティブな姿勢をとっていることになります。

たとえあなたが結果を思い描き（視覚化し）、善なる意図（正しい動機づけ）を持っているとしても、「とにかくやってみる」のアプローチを使うことはできません。あなたがそれを「したい」と思わないかぎり、うまくいくことはないでしょう。

◆建設的なモチベーションと、制限的なモチベーション

モチベーションとは、私たちを前進させる原動力や誘因です。誰かの言葉や行動という外からの刺激がモチベーションになることもあれば、自身でアファメーションを使って、内からの力をモチベーションにすることもできます。

セルフトークによって建設的なモチベーションを得ることもあれば、行動を制限するようなモチベーションを得ることもあります。建設的なモチベーションは、「そうしたい」「そうすることを選ぶ」「それが好きだ」という気持ちに基づいたもので、制限的なモチベーションは、「しなければならない」という気持ちに基づいたものです。

次のように自分に問いかけることで、自分の内なるモチベーションがそのどちらかを検証してみてください。

「私が今の生き方をしているのは、それを選んだからだろうか、それとも別の生き方をす



CamScannerでスキャン

るのが怖いからだろうか？」「私は人生を自分の意思で、クリエイティブに、自由な流れに従って過ごしているだろうか。それとも制約や恐れや緊張を感じながら過ごしているだろうか？」「自分の行動に責任を持つ覚悟はできているだろうか、それとも誰か他人に責任を委ねているだろうか？」

これらの質問に答える方法の一つは、目標の達成に向かってスタートしたときに自分がどう感じるかを確認することです。建設的なモチベーションは、問題解決への創造的エネルギーを引き出してくれます。制限的なモチベーションからは、結果を楽しむために行動を起こすことがありません。それは結果を恐れるための行動です。建設的モチベーションと制限的モチベーションの違いは、喜ばしい達成と不幸せな失敗の違いにつながります。

◆建設的モチベーション

建設的なモチベーションは、人生に「求めるもの」を思い描くことを意味します。なぜ新しい仕事がしたいのか、なぜ新たな収入が欲しいのか、なぜ新しいスキルの習得や新しい冒険を楽しむのかを自分に問いかけてください。

すると、「したい」「選ぶ」「好む」の気持ちからその行動を起こすことが多くなります。あなたが何かをするのは、それをすることで得られる恩恵がわかるからです。建設的なモチベーションで行動する人は、問題の解決、対立の解消、満足できる最終結果といったポジティブなイメージが潜在意識に刷り込まれています。建設的なモチベーションで行動するときには、最終的な結果のイメージを満足感、達成感、喜びの感情と結びつけ、目標達

成を楽しみにしています。たとえば、「もし私がその職に立候補して勝利することができたら、地域社会にどれだけたくさん貢献できることだろう」という気持ちです。建設的なモチベーションは、喜びと成功というポジティブな期待を抱かせます。

建設的モチベーションがどんなものかを知りたければ、一度、男女混合のティーンエイジャーのお泊りパーティーを観察してみるといいでしょう。午前二時ごろに男女を別々にしてみます。彼らは何週間も前から異性と一緒に過ごすこのハッピーで実りある時間を楽しみに想像してきたので、窓や通気口や壁の裂け目からでも、何とかして忍び込んで一緒に過ごそうとします。ドアを開くことなく、中に入る方法を見つけだします。なぜでしょう？　何かを「したい」という強い気持ちが、人の創造力を引き出し、発明の才を開花させるからです。何も自分を止めることはできないと感じます。意志の力と創造的潜在意識がチームを組むと、無敵の力が得られるのです。

一六歳の自分の子どもにこう告げるのはばかげていると思いませんか？

「じゃあ、私はこれから一週間留守にする。これが車の鍵だ。ガソリンスタンドで使えるクレジットカードも置いていこう。私が戻ってきたときには、走行距離一六〇〇キロになっていてほしい。ノーという答えは認めない」。子どもたちがその車を運転しないようにするには、車の鍵を持って町を離れるだけではなく、ディストリビューター（車の配電装置）のキャップも持っていかなければなりません。これは私の経験から言っていることです。

CamScannerでスキャン

◆制限的モチベーション

制限的モチベーションとは、建設的モチベーションとは反対のものを生み出します。失敗への恐れ、拒絶、罰などです。それをすることで得られる利益の代わりに、恐ろしい結果が思い浮かびます。「もし彼女をデートに誘って、断られたらどうしよう。恥ずかしくて生きていけない」「その仕事に応募して、不採用になったらどうしよう。落ち込んで立ち直れなくなる」「売り込みに失敗したら？　きっとクビになってしまう」というような気持ちです。

私はプロの運動選手と仕事をするときにも、競争意識をモチベーションにさせることはありません。競争や他者との比較にはマイナス面があるからです。競争意識が強すぎると、体がこわばってしまうことがあります。

NFLで二度MVPを獲得したスティーヴ・ヤングは、ジョー・モンタナの陰に隠れて、長く脚光を浴びることはありませんでした。ファンの目からは、モンタナほどの優れた選手には見えませんでした。しかし一九九四年、ヤングの目覚ましい活躍がサンフランシスコ・フォーティナイナーズをスーパーボウルでの勝利に導いたとき、彼はモンタナの幻影を払いのけ、チームリーダーになりました。彼はモンタナと自分を比較するのではなく、自分の最善をつくし、自分とだけ競争することを学んだのです。

他人と自分を比較してどう感じるかは、相手をどう認識するかによって決まります。相手が身近にいる有能な人なら、その人から距離を置きたいと思うようになりがちです。そ

CamScannerでスキャン

の人と自分を比べるたびに、気持ちが傷つけられるからです。そして、「競争になんて興味がない」と言うようになるでしょう。大きな成功を収めた人の子どもが、親とは別の方向に行きたがるのは、そのためです。彼らは親と比較されることで萎縮（いしゅく）してしまっているか、比較されることに恐怖を感じているのです。

制限的な思考は問題ばかりをくよくよ考えさせ、その問題にぶつかるまで頭から離れることがありません。起こってほしくないことに気持ちを集中させると、無意識にそれを呼び込んでしまいます。「ひどい結果」を思い描いていると、ひざが崩れ、汗が吹き出し、胃がむかつき、神経がピリピリします。

残念ながら、私たちの多くが制限的なモチベーションを与えられて育ってきました。親や教師、コーチ、精神的な指導者（メンター）が、規則に従わせることが効果的な教育法だと考えたからです。

恐れに基づいた思考法を植えつけられた私たちは、「できない」状況ばかりを繰り返し想定します。「そこには行けない」「それは買えない」「それはできない」というものです。その結果、新しい職に応募することも、デートに誘うことも、委員会の選挙に名乗りを上げることもできなくなりました。望みがかなうことを楽しみにする代わりに、結果を恐れるようになりました。

恐怖は、間違った理由から行動を起こすように私たちを駆り立てます。恐怖がモチベーションになると、人生の冒険を受け入れることができなくなります。その代わりに人生の

重荷だけを受け入れるのです。

私が中学生のころ、学校でダンス大会がありました。女の子が体育館の一方の側に立ち、男の子は反対側に立ちました。私たちは反対側にいる、一緒に踊ってほしい女の子のことを見つめながらも、向こうまで行って誘えば、おそらく断られるとわかっていました。

拒絶される恐怖だけを考え、成功したときの喜びを思い描くことはありませんでした。意を決して反対側へ歩くのは、自分のコンフォートゾーンから離れることを意味します。女の子にダンスを申し込んでも、何も結果が得られないでしょう。

その子におそらく「嫌！」と言われ、すごすごと引き返すのです。「断られるのはわかっていたんだ」と思いながら。恥ずかしさを隠すために、友だちにはこう言います。

「あんな子、全然かわいくないよ。誰がダンスなんて踊りたいと思う？　もっとおもしろいことをしに行こうぜ」

このように、**制限的なモチベーションは本当はやりたいことから私たちを引き離します。**一生をその状態で過ごす人もいます。

しかし、制限的モチベーションの二つの代表的な形を理解すれば、自分がどんなときに恐怖のイメージによる制限的モチベーションで行動しているかがわかります。

その二つの形が「強制的」なモチベーションと、「抑制的」なモチベーションです。

▼強制的モチベーションとは？

自分自身に「しなければならない、さもないと」と語りかけるのが強制的モチベーショ

ンです。たとえば、「仕事をきちんとやらないなら出て行け」などの言葉です。こうした言葉は、あなたの行動を制限して従わせようとするための典型的な強制的要求です。

自分の生活の中のすべての「しなければならない、さもないと」のモチベーションを分析してみてください。「与えられた仕事をこなさないと、給料がもらえない」「ショーに行かないと、友だちが怒りを爆発させる」「家をきれいに片づけないと、客は私のことをずぼらな人間だと思う」「売り上げを伸ばさないと、上司にクビにされる」。驚くほどたくさんあるはずです。自分に「しなければならない」と言い聞かせるとき、物理的に体を押されるのとまったく同じことが起こります。

誰かがあなたを押そうとすると、あなたは無意識に押し返し、抵抗しようとします。それが条件反射です。同じように、何かを「しなければならない」と感じるとき、あなたはその状況に無理に押し込まれたと感じ、無意識に押し返そうとします。

「私はこれをしなければならない。それ以外に選択肢はない。でも、もし好きに選べるとしたら、絶対にこんなことはしない」と自分に言うのです。するとそこに、あなたの潜在意識が割って入ります。

「ちょっと待て。実際に自分の思いどおりにする道だってあるんじゃないか？　この状況から抜け出す方法、あるいは状況をぶち壊す方法を教えてあげよう」

そしてあなたの潜在意識は、先送り、いい加減な仕事、ずる賢い口実など、あらゆる道具を駆使してあなたに押し戻す力を与えようとするのです。

もしあなたが企業経営者や管理職なら、従業員の労働効率を高めるために、強制的手段を使いますか？

そのやり方が、より良いパフォーマンスを引き出せないだけでなく、作業効率を引き下げていることをわかっているでしょうか？　従業員は作業ペースを落とします。抵抗します。業務を阻害します。あなたが押し続ければ、彼らは無意識に押し返します。自尊心の高い人なら誰でも押し返すでしょう。

彼らは仕事量を減らす方法や、ぞんざいな仕事をする方法を無限に思いつくことができます。常習的な欠勤、怠業、病気、不注意、さらには妨害工作にまで追い込むことすら可能です。「しなければ、さもないと」のモチベーションを彼らに押しつけると、彼らはただあなたを黙らせるために仕事を停止させてしまいます。それはあなたを狂乱状態にさせ、おそらく会社は倒産してしまうでしょう。

親たちも子どもに同じことをしています。私もよく子どもたちに、「外に出て枯れ葉拾いをしなさい。二回は言わないよ。今すぐやるんだ！」と言っていました。子どもたちが腰を上げるまでに四五分かかります。先送り工作です。

私は激怒して叫びます。「何をぐずぐずしているんだ！」。子どもたちは答えます。「熊手が見つからないんだよ」。もちろん、それは嘘(うそ)です。押されたことへの反応として、「しなければならない」状況を避けようと、無意識のうちに熊手がある場所が見えなくなっていたのです。

外に出てすぐに熊手を見つけると、「さあ、仕事にかかりなさい。今すぐにだ！」と私は言いました。彼らは五回だけ熊手を動かしただけで、疲れきって座り込みます。これが怠業です。

それから後ろを振り返り、「さもないと」の要因がまだそこにあることを確認すると、私に聞こえるくらい大きな声で、「ああ、疲れた」と言うのです。熊手を探すだけで、どうしたらそんなに疲れることができるでしょう。これがずる賢い口実です。

「しなければならない」ことを逃れるためには、いくらでもクリエイティブになれるのです。

自分自身を押したときにも、同じネガティブな反応が返ってきます。たばこをやめられない人は「たばこはやめなければいけない！」と自分に言い聞かせます。すると彼らは、無意識に創造力を発揮して、プレッシャーのかかる状況に自分を追い込んだり、誰かが彼らに怒鳴りつける状況を生み出したり、尊敬する誰かを失望させたりします。すべて、もう一度たばこを吸う言い訳を見つけることが目的なのです。自分自身を押すと、たとえそれが自分のためになることであっても、創造的潜在意識が計画を行き詰まらせ、遅らせ、あなたをその状況から抜け出させようとします。成長しなければならない、変わらなければならない、学ばなければならない、もっとお金を稼がなければならないと感じるとき、あなたの意識と意志の力は創造的潜在意識と対立し、いつも潜在意識が勝利を収めます。

私たちが何かを「しなければならない、さもないと」と感じると、それを避けようと、

非常にクリエイティブになります。人に対してやりたくないことを強制しても、最善をつくすことがないのはそのためです。自分自身に強要することもできません。自分をやる気にさせるのがむずかしいこと――体重を減らす、禁煙する、禁酒する、もっとお金を稼ぐ――に関しては、間違いなくほとんどの場合、みなさんは自分を強要してそれをしようとしています。「しなければならない、さもないと」と、自分に言い聞かせているのです。

変わることを自分に強いるのはやめましょう。自分が本当にそう望むのでないかぎり、無理に成長させようとしてはいけません。

すべての目標は「したい」「選ぶ」「好む」の気持ちに基づいたものでなければなりません。生活の中から、「しなければ」をできるだけ取り除いてください。セルフトークから「しなければ」を追放してください。

「早起きしなければならない」「食べなければいけない」「仕事に行かなければいけない」と考えることを、自分に許してはいけません。それは真実ではないからです。人生に「しなければならない」はただ一つしか存在しません。それは、いつかは「死ななければならない」ということです。それ以外のすべてのことは自由意思による選択の問題です。どれだけ自分がそれを実行したいかの程度の問題です。いつもすばらしい選択ができるとはかぎりませんが、それでも選択には違いありません。

◆「したい」気持ちに責任を持つ

「しなければ」を基準にして質の高い生活を築くことはできません。結果を受け入れ、責任を負う意思に欠けるからです。あなたが責任を負う覚悟ができているのは、次のように言うときだけです。

「これは私の決断だ。これは私のアイディアだ。私が善人なのは、私が善人であることを選んだからだ。私が働くのは、私が働くことを選んだからだ。法に従うのも従わないのも、すべて私の選択だ」

あるとき、私はシアトルで警察官に呼び止められました。一番街を車で走っていて間違った通りに入ってしまい、スポーケン通りの高架橋の下で左折したのですが、警官がいることには気づかなかったのです。

標識には「左折禁止」と書かれていましたが、私はそのまま左折しました。高速に出るにはそうするしかなかったからです。すぐ後ろで赤い警告灯が点滅したのを見て、「いったいどこから出てきたんだ？」と思わず口にしました。

警察官が近づいてきて、言いました。

「私が見えなかったのか？」

私は心の中で、「冗談だろう？　姿を見ていたら左折なんてしなかったさ」と思いながら、こう答えました。

「ええ、見えませんでした。でもかまいません。禁止だと知っていて左折したんです。つ

まり、私の過ちです。故意にやりました。どうしてもここで左折したかったんです。危険があるとは思いませんでしたし」

警察官は、「こんなやつはめずらしい。わざと違反して、それを認めるなんて」とでも言いたげに首を振りました。そして、「もう二度とやらないように」とだけ言い、違反キップは切られませんでした。私が自分の選択に対して責任を負ったことで、警察官を驚かせたのだと思います。

自分の行動に対する責任を引き受けることで、思いがけなく大きな配当を得られることも少なくありません。相手はそれを期待していないからです。ですから、あなたの生活のベースを「しなければ」から「したい」に切り替えてみましょう。

以前、キプチョゲ・ケイノというケニア出身の長距離ランナーのコーチを務めたことがありました。彼はモントリオール・オリンピック出場を目指していたところで、レースの最終ラップ、最後の四〇〇メートルになるといつも経験する激痛に打ち勝つために、何か心理学的な訓練法はないか知りたがっていました。

私は彼にたずねました。

「レースのそのポイントに差しかかったとき、何を考える？」

「あと四〇〇メートルも走らなければならない、と思います」

「しなければ」を基準に考えることで、自ら痛みの原因をつくり出していました。

そこで、私は言いました。

「解決策はあるよ。でも、君はそれを嫌がるかもしれない」

「教えてください。どんな方法ですか？」

「最終ラップに入って、最後の四〇〇メートルを走らなければならないとわかったら、そこで止まるんだ。走るのをやめるんだよ。そこで止まって、トラックの内側に座り込むんだ」

キップは言います。

「そんなの、ばかげてます。座り込んだら、レースで負けてしまうじゃないですか」

「そうだ。でも、少なくとも君の肺は苦しくなくなる」

「僕が何のために走っていると思っているんですか？」

「まったくわからないな。いいかい？　私が走らないことは知っているだろう？　私だって、あの痛みはがまんできないさ」

「僕が走るのは、モントリオール・オリンピックで勝てたら、牛がもらえるからです。僕の国では、それでずいぶん金持ちになれるんです。家族は、僕をアメリカの大学に送るために自分たちの生活を犠牲にしてきました。だから僕は、家族のためにも国のためにも、金メダルをとりたいんです」

私は言いました。

「じゃあ、黙って走ったらどうなんだ？　君は走る必要はない。でも、走ることを選んだ。私になぜ走りたいかを話した。それは君自身の考えだ。本当は無理して走る必要などないんだよ。レースを終える必要なんてないんだ。いつだって止まることができるんだ」

「僕は走って勝ちたいんです」

「じゃあ、それに気持ちを集中しろ。『したい』『選ぶ』『好む』を忘れずに練習しなさい」

CamScannerでスキャン

私は大学のフットボールの選手たちに対しても同じことを言います。試合で緊張のあまり、「あいつがこのサイドを走るのを止めなければ」「パスをインターセプトしなければ」などと考えている場合です。

「違う。相手が点を取ったってかまわない。君たちは〝プレーしなければならない〟んじゃない。〝プレーしたい〟んだろう？」

◆自分に嘘をつくことをやめなさい

逆に「したい」で考える人もいました。ジョニー・ジョンソンという選手です。テキサス出身で、三回もオールアメリカンに選抜され、のちにＮＦＬにドラフト入団して最も年俸の高いディフェンスバックになりました。大学二年生のときから、ジョニーはいつも「したい」ベースで考えていました。「こっちに投げろ。頼む。僕にチャンスをくれ。インターセプトに成功するたびに、一万ドル契約金が上乗せされるんだ」と。

彼は「こっちにパスが来て、僕がディフェンスに失敗したら、試合に負けるかもしれない。僕が責められる」と考える代わりに、「こっちに来い、こっちに来い、こっちに来い」と念じていました。

敗者のほとんどは、自分の人生を「しなければ」だらけの状況で過ごします。何をやるにしても、自分の行動に責任を持とうとしません。

「しなければ」と自分に言うたびに、個人的責任を放棄するだけでなく、自尊心も引き裂いていきます。「しなければならない」は、「これは本来の私ではない。誰かが私をコントロー

CamScannerでスキャン

ルしている」を意味します。「しなければならない」状況では、つねに自分に「やるよ。でも、もし自分の好きにできるとしたら、別のことをする」と言い聞かせています。それは、「私は自分の意思に反して、強制的にこれをやらされている」ということです。自分の妻や夫に向かって、「仕事で残業しなければならない。上司が報告書を仕上げるように言っているから」と言うのと同じです。それは、「彼らが私にやらせている」ということです。

自分に嘘をつくのはやめましょう。あなたは何をする必要もないのです。子どものおむつを換える必要はないのです。そのままにしておけばいいじゃないですか。そのうち、自然にはずれてしまうでしょうから。冬になっても暖房を入れる必要などないのです。家の中でも分厚いコートを着て、古い水道管が凍ったら、新しいのを買えばいいのですから。

税金を払う必要だってありません。「もちろん、払うさ。そうしないと刑務所行きになってしまう」とあなたは言うでしょう。

「そうかもしれない。あるいは、生活保護に頼ることもできる」「生活保護なんてまっぴらだ」「じゃあ、国を離れて、どこか外国で働いたら?」「そんなふうに自分の人生を根こそぎひっくり返すことなんてできない」

あなたは人生で望むことを何でも好きにすることができます——その結果を受け入れる準備ができているのであれば。子どもたちは次のように言うかもしれません。

「勉強しなくちゃいけない。勉強しないと先生に落第にされちゃうよ。勉強するしかないんだ」。彼らにはこう言いましょう。

「いや、ほかにも選択肢がある。勉強しないことを選ぶことだってできるんだよ。すでに知っていることだけで何とかやっていけるかもしれないし、もしかしたら落第するかもしれない。それは良い選択とはいえないが、選択肢にはちがいない」

つまり、こういうことです。自分にとって何が最善かを考えましょう。**「しなければ」と自分に言い聞かせる代わりに、「私はこれを選ぶ、これがしたい、これをやる」と言いましょう。**そうすることで、**自分の人生の主導権を握る**のです。

すべての「しなければ」の状況を放り投げて、自分のほうに向かってくる大きな力の波を感じてください。あなたにはより大きなエネルギー、より大きな喜び、より良い結婚生活、より良い家族、より良い仕事、より良い人生が待っています。自尊心と自信を内から外に放射させ、誕生日プレゼントの包みを開くのを待ち切れずにいる小さな子どものように、人生を積極的に生きてください。人生は厳しいものです。それだけに、モチベーションを切り替えることでたくましくなりたいと思うはずです。

もしかしたら、あなたは正しい選択をする手助けをしてくれる魔法の公式があると信じたいのかもしれません。しかし、ビジョンを持ち、それをアファメーションで自分のものにしていくプロセスは、魔法ではありません。唯一の魔法の公式は、あなたの心の中にあります。それは個人的責任と呼ばれるものです。自分の将来に自分で責任を負いましょう。「そうしなければならない」からではなく、「そうしたい」からです。

▼抑制的モチベーションとは?

第二の制限的モチベーションは「抑制的」と呼ばれるもので、やる気をくじき、自由を奪い、何かを禁止することを意味します。強制的モチベーションと同様に、抑制的モチベーションは恐怖によって支配するものです。強制的モチベーションの引き金となる言葉は「しなければならない」ですが、抑制的モチベーションの引き金となる言葉は「できない」です。

したがって、抑制的なセルフトークの中心は、「私は間違ったことはできない。間違ったことをすると何か恐ろしいことが起きる」といったものになります。

抑制的モチベーションが行動を縛るのは、選択肢を考えてその中から選ぶことをできなくするからです。スポーツの世界では、コーチは特定の技術をチームに訓練させます。もし選手たちがその技術を習得できなければ、「腕立て伏せを二十回！　それから吐くまでグラウンド周回だ！」と、コーチは罰を課します。

その結果、選手たちは「間違いは犯せない。そうしないとひどいことになる」と学びます。軍隊もときどき拘束的な訓練技術を使います。「こっちに行進しろ」「武器はこういうふうに持て」「返事は『イエス、サー』だ。守らないと罰を与える」と言います。そこで何を学ぶことができるかといえば、「勝手な行動はとれない。罰される」ということです。

私たちの多くにとって、「おまえはできない」という命令はあまりに強圧的で、「なぜですか?」とたずね返すことすらしないこともあります。ただ恐怖が押し寄せるのを感じ、命令に従うだけです。

私たちは、まず感覚を通して状況を認識します。それから「これと同じ経験を前にもしただろうか？」と連想します。そのあとに、「これで私はどうなるだろう？」という評価が続きます。恐怖をモチベーションにすると、子どものころの躾、宗教的教育、運動のトレーニング、軍隊の訓練で経験した恐怖の記憶が呼び起こされ、「私はできない」という考えに支配され、突然の恐怖の波に襲われます。そして、「ろくなことが起こらない」と結論づけ、最後には「おまえは変わることができない。和を乱すな。余計な波風を立てるな」と決めつけてしまいます。

もし従業員が恐怖をモチベーションとすれば、上司がある日、「今から新しいことを試してもらいたい」と言うと、彼らは「すみません。私たちにはできません！」と言うかもしれません。あなたの家族、あるいはチームや会社には、そういう人たちはいませんか？

彼らは新しいことを試すのを死ぬほど恐れているのです。それはおそらく、彼らが過去に何度も肉体的、精神的に罰を受けてきて、新しいことを学ぶのは多くの痛みをともなうことだと知っているからです。そのため彼らは、「私は間違いを犯すことができない！」と考えます。

チームや会社に、間違いを犯すことに対して恐怖を植えつけられて育ってきた者がいれば、彼らは社内の変化に抵抗を示します。彼らはこう考えるのです。

「私の責任領域を脅かさないでくれ。変化もいらない。そんな痛みには耐えられない」

彼らは新しい仕事に対して恐怖の反応を示します。そのため、社内の状況が変わることはありません。たとえ変化することが会社にとってプラスになるとしても、彼らの抵抗が

CamScannerでスキャン

恐怖の洪水となって押し寄せます。

「それは私の仕事ではない。私の職務範囲を超えています。そんなことはできません！」

そのモチベーションが、選択、変化、成長を阻みます。そして、会社は硬直して停滞することになるでしょう。

あなたも私も、間違いや失敗はかまわないのだと認めなければなりません。誰でも間違いたくはありません。あえて間違うことを選びはしませんし、間違うことを好みもしません。しかし、間違ってしまったときには、その責任をとり、自分に「私らしくなかった。次は改めよう」と言えばいいのです。

◆あなたの自由意思で決めなさい

何かの行動をするに際して、選択肢がないように見えると、あるいは自分の意思に反して何かを強制されているように感じると、それが外からのものであろうと内からのものであろうと、あなたは考えます。

「その件に関して私には選択肢がない。とにかくそうしなければならない。そうしないと何かひどいことが起こる」

「しなければならない」と感じると、行動はスローダウンします。言いわけをし、回避的な行動をとったり、先延ばしにしたりします。目的や目標とはまったく関係のない行動に引き寄せられるのです。それでも目標を達成することはできるでしょうが、質も結果も最

低レベルのものでしかありません。生活していくのに十分なだけしか働かず、それ以上の優秀さは求めません。

強制的モチベーションから建設的な態度に切り替え、生活の中の「さもないと」の要因を取り除かないかぎり、自分の最善の力をつくすこともなければ、本来なら達成可能な目標を達成することもできません。「しなければならない、さもないと」を基準に目標や願望を見ているときには、それを達成する望みはわずかです。

「しなければ」と感じるときには、目標を達成するのにもっと多くの鍛錬が必要だと思うかもしれません。あなたは自分に「もっと強くならなければ」と言います。しかし、あなたが自分に強いるほど、無意識のうちに適切な行動を避けるようになります。

「働かなければ」と考える人ばかりの職場で仕事をした経験があれば、彼らがどんな様子かわかると思います。彼らはくたびれて、不平をこぼし、最低限の仕事しかしません。終業時間にドアの近くに立っていると危険かもしれません。彼らがわれ先にと出口に押し寄せてくるからです。

あるいは、そこに「いなければならない」からいるだけと思っている人たちばかりの学校で、教えたり学んだりした経験があるでしょうか？　私はあります。そして間違いなく言えますが、そこは学ぶための環境ではありません。教師の立場から、私は生徒たちによくこう言いました。

「君たちは学校に来る必要はない。勉強する必要だってまったくない。別の選択肢もある。しかし、学びたいのなら、私が君たちの力に

なく、教えるためにここにいる。勉強を魅力的なものに、できれば楽しいものにしようと努力はするが、君たちがそれを望み、その機会を利用しようとしないかぎり、私たちはどちらも時間を浪費しているだけだ」

もし教育に代価が必要なら、私たちはそれに価値を置くでしょう。たとえば、私は以前、非言語コミュニケーションについてご教授を願うために、プリンストン神学校のビル・ビーナーズ博士を招いたことがありました。

私は彼に一日五〇〇〇ドルの謝礼と経費を支払いました。これは二五年前の話です。想像してみてください。たった一日の講習で、教えを受けるのはダイアンと私だけ。彼は大々的なセミナーを開くと思っていたことでしょう。私がどれだけノートをとったと思いますか？　山ほどの量になりました。私が彼から教わったことを実践したと思いますか？　もちろんです。大金を無駄にした愚かな男には見られたくありませんから。

学習と説明責任には共通するものがあります。生徒たちが何の説明責任も持たないとき、彼らはこう言うかもしれません。

「わかったよ、先生。教えられるものなら教えてみてよ。さあ、どうぞ」

高パフォーマンスの人たちは、自分の選択の結果を受け入れます。彼らはきちんと責任を負います。彼らが学ばないことを選んだのなら、彼らは成長しないことを選んだのです。しかし、少なくとも彼らはその結果を受け入れる覚悟ができています。「しなければ」の態度よりはずっとましだと思います。

CamScannerでスキャン

◆「しなければ」を「したい」に変えよう

私は長いあいだ、「これは『しなければならない』ことだ」と自分に愚痴をこぼしてばかりでした。あらゆることを「しなければいけない」ことにしてきました。そして、それに耐えていました。そのあとでようやく、「それは嘘だ。やる必要はないんだ」と気づいたのです。そして、「しなければ」から、「したい」「選ぶ」「好む」「大好きだ」「これは自分の考えだ」へと態度を改めた日を境に、それが刺激とエネルギーとなって、成長への道のりを猛烈な勢いで進めるようになりました。

あなたの人生の使命を「したい」を基準に考えましょう。あなたの目標を「したい」モードに乗せましょう。今年のキャンペーンを「したい」という観点から企画しましょう。それらが「しなければならない」ことになったら、いったん冷静になって自分と語り合ってください。今していることをストップするか、変化させるかです。このレッスンを取り入れることで、自分の中に無限のエネルギーを感じ取ることができるでしょう。

それが私の教え方です。それが私の生き方です。それが私の働き方です。それが私の経営の仕方です。もし私がどこかに「行きたくない」のであれば、単純に私は行きません。やりたくないことは、できるだけやらないようにします。

◆「したい」強い理由を考える

誰でも早起きしたくはありません。でも、生まれたばかりの赤ちゃんがいるなど大きな

理由があれば、早起きするはずです。昼だろうと夜だろうと、どんな時間であろうと起きて世話をするでしょう。

あるとき、友人が私に言いました。彼の十代の息子が親元を離れてスキーリゾートで働き始めたのですが、それは朝五時に起きなければいけない仕事だったそうです。

「それが、ちゃんと起きているんだよ」と、友人は驚いた様子でした。

「びっくりしているんだ。私の手伝いをさせようと五時に起こそうとしても、息子は絶対に起きなかったからね。フォークリフトを使っても無駄だったろう」

人にやりたくないことを強制することはできません。しかし、彼らがそれをやりたくなるように手助けすることはできます。人に何かをさせようと無理強いするのは、愚かな人の行動です。彼らの「したい」ことを見つけ、その理由を突き止めてください。そして、その気持ちをもっと高めてあげるのです。何かをすると決断するだけなら、合理的にそう考えただけで、感情を伴っていないかもしれません。ただ合理的な決断をしようとすると、中途半端な気持ちで進むことになります。「本を書いてみたらどうだい？」「うん、まあいいけど」「行ってみたらどう？」「わかった、行くよ」。それは「しなければ」とは異なるものの、「したい」にまでは達していません。

◆魔法は使わない

「それに関しては、私にできることは何もない」という態度の人たちと仕事をすることがあるかもしれません。彼らは自分の無力を感じているか、希望を持てないかのどちらかです。

CamScannerでスキャン

ある問題に関してとるべき行動が、自分にできることかもしれないということがわからないのです。彼らは他人や状況が自分の生活をコントロールしていると信じています。自分の力で何かを引き起こすことができるとは思っていません。そのため、何らかのまじない、魔法、迷信、兆し(サイン)に頼ります。

「態度の修正」を試みるときでさえ、彼らはそれをお酒やドラッグの力を借りるか、あるいは同僚からプレッシャーをかけられてようやく行います。

効果のない方法で潜在意識の恐怖を乗り越えようとします。「酒を何杯か飲めば、きっとできる」とか、「ハイになれば、すごいことができる」と考えるのです。これは、試練を乗り越える方法としては、非常にまずい方法です。一度それをしてしまうと、あるいは二度目には、習慣になってしまい、やがては行き詰まってしまうでしょう。

私の知り合いに、クロアチア出身の若くて優秀な女性がいます。彼女はモデル志望なのですが、今はアメリカでレストランのウェイトレスをしています。

一度、彼女にこうたずねたことがあります。

「君は将来どうしたいんだい？」

「パリに行ってモデルになりたいわ」と、彼女は言いました。アメリカの大学を卒業したいとも言いました。

「じゃあ、どうしてそうしないの？」

「きっかけを待っているの」と、彼女は言います。「いつも、何かの徴候があるから」

「徴候って、どういう意味かな？」

「そうね。星みたいなしるしよ。何か私の外にあるもの。私の外にある何かが決断を下すの」

自分が迷信深くならないように注意しなければなりません。運動選手やコーチにも迷信に頼りすぎる人たちがいます。

また、私の知るあるコーチは、試合があるたびに彼の〝幸運〟のパンツをはくようにしていました。あるとき、彼のチームは決勝進出を決めましたが、試合の前日、クリーニング店が彼のパンツを紛失してしまいました。アシスタントたちは彼にそのことを伝えませんでした。彼の特別なパンツ、大事な試合用のパンツがなくなったなんて、恐ろしくてとても告げられなかったのです。

そこで、アシスタントの一人がよく似たパンツを買いに行き、サイズ直しをしてもらいました。誰もコーチにはそのことを言いませんでした。大事な試合に〝特別な〟パンツがないとわかれば、動揺のあまりどうなるかわからないと思ったからです。

どれほど多くの人たちが迷信に自分の人生を操られているか、想像してみてください。力は自分の中ではなく外にあると信じているのです。彼らが言っていることは、「私には力がない。力は私の中ではなく、外にある。私には自分が暮らす環境も状況も変えることができない」ということです。そんなことはありません。もちろん変えられます。態度と目標を定めさえすれば。

◆態度を目標と一致させる

態度とは、私たちが目標を設定したときに表面に現れる、潜在意識による感情的反応です。こうした態度が、行動、方向性、創造性、モチベーションに影響を与えます。

目標を設定するまでは、態度はポジティブでもネガティブでもありません。いったん目標を設定すると、あなたは自分にこう問いかけなければなりません。

「私の現在の態度は、目標の達成に〝向かわせる〟ものだろうか、それとも〝引き離す〟ものだろうか？」

あなたには自分の態度がわからなくても、潜在意識はこう言っているかもしれません。

「私は自分自身をやる気にさせられない」

すると、何が起こるでしょうか？　態度を変える代わりに、目標達成をあきらめてしまいます。「私にはこの仕事は無理なんだ」「私にはこんな車を持つ資格がない」「このチームでプレーするには身長が足りない。世の中そういうものだ」と。

いいえ、それは世の中ではなく、あなたの態度です。あなたに必要なことはただ一つ、態度を変えることだけです。

あなたが大学生で、「左利きの人間にはがまんできない」という態度をとっていると仮定しましょう。そして、大学の学生課で寮の部屋の割り当てを見ると、恐ろしいことに、ルームメイトが左利きだとわかります。あなたにとって、これは大問題です。彼が右利き

の人間にがまんできないタイプだとしたら、事態は最悪です。何世紀もの対立の歴史を経て、アラブとユダヤ、南アフリカの黒人と白人、アイルランドのカトリックとプロテスタント、サンディニスタとコントラの態度は硬化しました。どちらの側も相互関係を制限し、ポジティブな変化を拒むような態度を相手に対してとってきました。

私たちの時代遅れの態度のいくつかが、私たちや私たちが影響を及ぼす誰かがポジティブな変化を起こすことを妨げています。

一九五〇年代には、大部分のアメリカ人が「女性のいるべき場所は家庭だ」という態度を共有していました。現在は、大部分の女性が――独身者も既婚者も――社会に出て仕事をしています。

一九四七年までは、黒人はメジャーリーグの野球選手にはなれませんでした。この年、ジャッキー・ロビンソンが〝肌の色の壁〟を打ち破り、メジャーリーグ入りを果たしました。現在はもう古い人種差別政策が受け入れられることはありません。時代も価値観も変化しました。つまり、それに従って、態度も変わらなければなりません。

あなたなら、これらの教訓をどう自分の生活に応用するでしょう？　この話を聞くと、自分も目標達成の妨げになるたくさんの古臭い態度に縛られていると気づくことでしょう。

そして、古いネガティブな態度の変え方を学べば、目標をあきらめる必要などないことがわかります。大きな期待を胸に、目標に向かって猛烈な勢いで進むことができます。

CamScannerでスキャン

◆創造力を駆使した回避行動

あなたは、「自分がネガティブな態度を持っていると、どうしたらわかるのだろう」と思うかもしれません。行動中の自分自身を観察してみればわかります。何かについてポジティブな態度をとっていれば、対象が音楽であれ、仕事であれ、愛であれ、お金であれ、芸術であれ、食べ物であれ、冒険であれ、それを探し求めて所有しようとします。

ネガティブな態度をとっていれば、無意識に避けようとします。子どもたちが学校についてどう考えているかは、どうしたらわかるでしょう？　もし否定的に思っていれば、心と体が同調し、にきびができたり熱が出たりして、ベッドから出なくてもよい口実をつくり出します。不快な状況を認めたり予感したりしたときに、私たちはそれを避けようとして自然にクリエイティブになるのです。

たとえば、私には美容院を経営している友人がいます。以前の私は、美容院の経営は男性にはふさわしくない仕事だという態度をとっていました。当時、私は仮釈放になった元受刑者の保護観察官も務めていましたが、彼らを対象にしたセミナーの運営を友人も手伝ってくれていました。私が内面のイメージ改善を担当し、友人が外面のイメージ改善を担当していました。彼らに最新のファッションやヘアスタイルの手ほどきをするのです。

ある日、仮釈放中の何人かを集めてこのセミナーを開くことになり、友人としばらく話していなかったので、通りを渡ったところにある大学キャンパス内のカフェテリアで一緒に昼食をとろうと誘いました。私たちはセミナーを終えたあと、外に出ました。季節は冬

で、彼はおしゃれなコートを着ていました。なかなか高級そうなコートです。しかし、その肩には小さなショルダーバッグをかけていました。

「ショルダーバッグを持った男性となんて一緒に歩きたくはない」。それが当時の私の姿勢でした。しかし、バッグに気づいたのは、通りを渡り始めたあとだったのです。そのとき、私の頭の中に浮かんだのは、「私は元友人と彼のバッグと一緒に通りを渡っている」という考えでした。潜在意識の中で、私はすでに逃げ出す方法を考えていました。

カフェテリアに入るとすぐに立ち止まり、最初に目に入った人物――まったく知らない男性――に話しかけました。そして友人のほうを振り向き、「先に行って並んでいてくれ。すぐ行くから」と言いました。私は古い友人と偶然会ったかのように振る舞ったのです。私の創造的潜在意識が、私の行動を乗っ取っていました。私は意識的に友人――と彼のバッグ――を避けようと思っていたわけではありませんでした。

私がもっと愚かなら、友人を非難して友情を終わらせていたかもしれません。しかし、彼が問題を抱えていたのではありません。私のほうが問題を抱えていたのです。問題は私の態度であって、彼のバッグではありませんでした。

この場合の解決策は、ファッションや考え方、あるいは人間そのものも、時代に応じて変化するということに単純に気づくことでした。私の態度を変えることで問題は解決され、友情を維持することができました。

あなたの潜在意識も同じように働きます。あなたの潜在意識が、友人――あるいは新しい仕事、レストラン、近所の人、新しい経験――をクリエイティブに避けるように導くか

CamScannerでスキャン

もしれません。自分自身をしっかり監視していないと、ダメージがあってはじめてネガティブな態度に気づくことになります。

態度を変えることで、達成できる可能性のあることを達成する方向へ導くことができます。自分のことを肯定的に考え、ポジティブな思考にこだわり、最終結果を思い描くだけでは不完全です。私たちが自分の能力を最大限に発揮するのをじゃましている、古く不適切な態度や習慣を変える努力もしなければなりません。

◆ネガティブな態度を変える方法

現在の態度のままビジョンを追求しようとすると、ネガティブな感情を取り込んでしまうかもしれません。このネガティブな感情が回避行動へと駆り立てます。あなたの頭の中には過去に経験した状況への感情的反応が記録されているからです。

痛み、不快、困惑、嘲り（あざけり）、罰、心の傷など、否定的な結果を予想するときには、それはネガティブな態度です。あなたの潜在意識はネガティブな創造性を刺激し、不快な状況や環境から自分を引き離すように促します。ポジティブな態度は結果を追い求めるための創造性を生み出しますが、ネガティブな態度は結果を避けるための創造性を刺激します。

目標を宣言したとき、あなたの現在の態度はその目標を前向きに、大胆に、クリエイティブに追い求めるように促すでしょうか？　それとも、目標に向けた旅は始めるものの、すぐに目標とは関係のない行動や出来事に気持ちを向けていることに気づくでしょうか？

もしそうなら、目標をあきらめるのではなく、態度を変えてください。
さて、ネガティブな態度はどうしたら変えられるでしょうか。

Point――態度とはあなたが傾く方向。前に乗り出して何かを手に入れようとすれば、それはポジティブな態度と言える

▼一・どの部分を変える必要があるかを明らかにする

目標を設定する時点では、自分の態度がどんなものになるかはわかりません。したがって、目標を達成するまで自分の態度を監視し続けてください。自分の潜在意識の中にどれだけ深く目標を埋め込めるかの問題です。

自分ではどの態度を変える必要があるかがわかりません。変える方法もわからないかもしれません。最初にネガティブな態度を明らかにする必要があるのは、そのためです。

現代社会では、「境界のない組織」や多文化主義の環境と出くわしたときに、自分の態度が明らかになります。職場での男性と女性に対するあなたの態度、マイノリティの人たちに対する態度、宗教に対する態度、異なる文化や言語に対する態度、裕福な人や貧しい人への態度、失業者に対する態度――自分とは異なる人や状況と出会ったとき、こうした態度のすべてが表面化します。

あなたはこう言うかもしれません。「これは私がやりたい仕事だが、今度会社が合併することになった。これからは肌の色の違う、異なる言語を話す人たちと一緒に働くことに

なる」。自分がどんなセルフトークをしているかをチェックし、回避行動をとり始めていないかに注意してください。ネガティブな態度が自分やチームの可能性を制限していないか気をつけていてください。

二、反省日記をつける

あなたは自分の望む結果に向かって、積極的かつポジティブに進むような行動をとっていますか？　それとも目標に近づくような行動をとるのに苦労しているでしょうか？　電話をしたり、人に会ったり、テストに向けて勉強するのがむずかしいと感じていますか？
自分がどんな行動をとっているか、日記に記録してみましょう。自分の振る舞いや行動を監視し、周囲の人たちの行動を観察します。彼らは目標に向けて突き進むような行動をとっているでしょうか。それとも、オールアメリカンに選ばれたいと口では言っておきながら、筋力トレーニングもせず、練習にも参加せず、プレー技術を学ぼうともしていないでしょうか。人間行動の、とくに自分自身の行動の研究者になってください。たとえば、営業担当として成功したいと思っていることを書き留めておくとします。それでは、なぜあなたは会議にも出ず、追跡調査も行わず、早々と帰宅しているのでしょう？

三、回避行動の結果を見る

目標に向かって進んでいるときに、気がつくと、自分が望んでいるはずのことをするのを避けるような行動ばかりとっているかもしれません。それは目標に対するあなたの姿勢

がネガティブなものだからです。回避的な行動や振る舞いは多くの時間とエネルギーを浪費しかねません。ですから、自分に正直になって、こうたずねてみてください。

「この偶然見つけた行動は、私を前進させるものだろうか、それとも私がやりたくないと思っている何かをしなくてすむようにしているのだろうか？」

一緒に仕事をしたくないと思っている誰かの姿を見かけたときに、その人物とすれ違わなくてすむように遠回りをしていないかどうか自分を観察してください。あなたは何とかして相手を避ける方法を見つけようとします。否定的な状況や困惑すべき結果を認識したとき、あなたは回避行動に走ります。しかし、意識してそうしているわけではありません。あなたの潜在意識があなたを痛みから守ろうとしているのです。自分のやりたくないことから抜け出すためなら、とたんに創造性を発揮し、工夫の天才になります。

▼四．強い欲求を生み出す

さらに、欲しくて仕方がないと思うような強い欲求を生み出すことに多くの時間を使わなければなりません。たとえば子どもたちを立派に育てたいと思っても、強い欲求を持たないかぎり、子どもたちと過ごす時間を増やそうとはしません。

あるいは、不動産業界で成功したいと思っても、人に会って家の購入を勧めたり、目録に含めることを頼んだりすることが好きではないとわかるかもしれません。

そして、目標を達成するのに不可欠な行動に自分の気持ちを向かわせることができなければ、目標をあきらめてしまいます。そして、「私はもともと営業向きじゃなかったんだ」

「この仕事は私には向いていない」と言うことでしょう。
人生を歩みながら、自分には何ができて何ができないかについて、多くの態度を取り入れていきます。自分では気づかないまま身につけている態度もたくさんあることでしょう。それらは特定の状況に直面しないかぎり、表面化しません。実際にその状況に直面したときに、はじめてその態度が出てきます。そして、強い欲求を持たないかぎり、回避行動から自分を解き放つために態度を変えることはできません。

▼五．能力を駆使してポジティブな創造性を刺激する

誰か、あるいは何かを求めるとき、人は創造性を生み出します。一緒にいたい異性と出会うと、とたんに「君も帰り道がこっちだとは知らなかったよ」という気の利いたセリフを思いつきます。たしかにあなたは知りませんでした。その人と一緒にいたいがために、そうできる方法を、創造力を発揮して見つけたのです。
もしフットボールの試合に行きたいのに、その日はたくさんやらなければならないことがあるとしたら、試合に行けるように物事を片づけるクリエイティブな方法を思いつくでしょう。
あるとき、私は才能ある写真家と一緒に、会議場からリゾートのレストランまでの道を歩いていました。突然、彼が立ち止まり「ちょっと待って。光と湿度がちょうどいい」と言いました。彼は少し離れた場所に歩いていき、そこでブラックベリーの花の写真を撮りました。

CamScannerでスキャン

私はブラックベリーの花が咲いていることさえ気づきませんでしたが、彼は写真を撮るのに完璧な光と湿度のときに、その花を見つけたのです。そのときは話をしながら歩いていて、彼も周囲を見回していたわけではなかったのに、創造性を発揮する絶好のチャンスに出くわしたとわかったとたん、花が目に入ったのです。

▼六、態度を修正するためにアファメーションのプロセスを使う

私は自分のネガティブな態度に気づくと、無意識の振る舞いをコントロールする感情をポジティブな表現で書き表すことにしています。

たとえば、子どものころ、自転車に乗る練習をしたときのことを覚えていますか？　目の前の道に石が見えます。石を避けようと思うほど、石から目を離すことができません。それで何が起こりましたか？　ぶつかりたくはないのに、自転車を石のほうに向かわせてしまいます。

もっとうまく乗れるようになると、障害物が見えても心理的に動揺することはなく、自分の行きたいところをしっかり見ることができます。つまり、問題の周囲にも視野を広げ、石だけに注意を狭めることなく、その横を通り抜けることができます。

自分の目標を書き出し、態度を変える努力を始めると、障害物の石（ネガティブな態度）と出くわしたときには、こうたずねるようになります。「私はこれを望んでいるだろうか？」。そして、それについて表現してみます。

「どうして望むのだろう？　もしこれが望まないことなら、どうして望んだりするのだろ



う？」
簡単そのものです。その描写をノートに書き込みます。
「もしこれが私にとっての問題なら、問題がないときにはどう見えるだろう？」
あなたは自分がすでにそこにいるかのように表現し、それを文字にしていきます。文字にしたことが、あなたのアファメーションになります。あなたは自分の潜在意識の自動プロセスの一部にしたいポジティブな反応、ポジティブな感情を、自分に向かって表現するのです。
態度を変えるには時間がかかり、何度もアファメーションを繰り返す必要がありますが、いったん変えることに成功すると、目標に向かって飛躍的に前進することができます。

◆悪い姿勢を持つ人に対処する

誰かの行動が、あなたの感じ方に影響を与えられるべきではありません。自分の感情は自分でコントロールするのです。他人に今日のあなたの気分を決めさせてはいけません。あなたがどう行動するかも、どう振る舞うかも。あなたがどんな人間で、どう行動すべきか、内なる自己イメージを他人に変えさせることを許してはいけません。
相手が政策や規則や法律をつくる権力を持っているのなら、あなたはその環境を離れる必要があるかもしれません。彼らの罠にはまってはいけません。状況によっては、生き残るためには避けることが必要になるかもしれません。ネガティブな行動は避けましょう。
ただ、自分が屈服するのではないこと、問題解決をあきらめたのではないことを確認して

CamScannerでスキャン

ください。

私たちの自尊心は、自分自身に対する態度が好ましいか好ましくないかによって決まります。あなたの自分自身に対する態度はあなたの自尊心に影響します。自分に対してポジティブな態度をとるとき、自尊心は高まります。自分への態度をボディランゲージや振舞いや、言葉によるコミュニケーションを通して周囲の人に投影してください。そうすれば、彼らはあなたが自分を扱うように、あなたを扱うようになるのです。

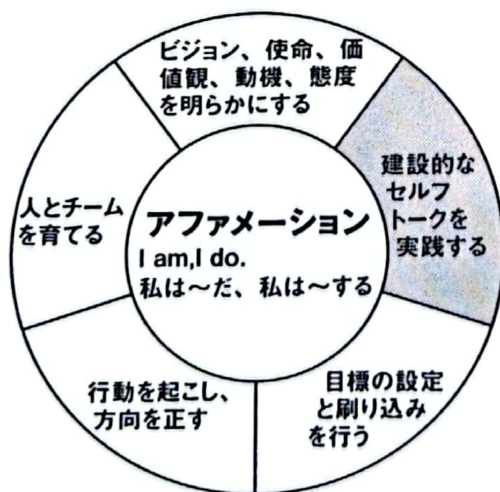
CamScannerでスキャン

セクションⅡ

ステップ2

一瞬で自分を変える「アファメーション」の法則

～新しい自己イメージの作り方～



CamScannerでスキャン

セクションII―ステップ2

一瞬で自分を変える「アファメーション」の法則

～新しい自己イメージの作り方～

このステップを通して目標に意識を集中する方法を習得すると、創造的潜在意識が選択肢と可能性を見出すのを手助けしてくれるようになります。

子どものころ、私は自分がばかだと思っていました。親や教師の教育や刷り込みも原因となって、「自分には才能がない」と結論づけていたのです。大勢の人が私と同じように感じてきたのではないでしょうか。

もう少し成長すると、ほかの人たちが優れたアイディアを思いついたり、正しい答えを見つけたりできるのは、彼らが私より優秀だからではなく、私とは異なる考え方をするように条件づけされているからだと気づきました。私は心の準備ができていない情報にぶつかったときには、それを見ることをしませんでした。

私はこう考え始めました。「自分がどんなふうに条件づけされているか、もっと自覚するだけで、物事がよく見えるようになるということか。あれは何だろう？　あれを見ろ。あっちもだ」。私は今もこの方法で人生を追い求めています。

自分に知識がないと思うと、何かを得ようと渇望することはありません。どうしたら手に入るのか、その方法がわからないからです。あなたにはその方法が見えません。何かの問題に身動きがとれなくなると、その問題には答えがない、あるいは答えに行きつくほど

CamScannerでスキャン

自分は頭がよくないと結論づけてしまいます。

第四章では、私たちの思考プロセスがどう働いているのかを説明します。人間の思考プロセスは、意識的な思考、潜在意識、創造的潜在意識で成り立っています。意識的に自分の思考プロセスをコントロールすることができれば、考え方を変えることができるはずです。思考プロセスを自分でコントロールすると、より良い決断を下し、決めたことを最後までやり通すことができるようになります。

第五章は、盲点を克服する方法を考えます。私たちは特定のアイディアに縛られ、それ以外の選択肢を排除してしまう傾向があります。高パフォーマンスの人たちは、新しい選択肢を見ることも、成長を阻害する古い障壁を突き破ることもできます。自分の信念を狭めるのではなく、その向こうまで見渡すことを学びましょう。コロンブスが世界は平らだという通念を打ち破ったように。

第六章では、セルフトークによってどう自己イメージが形成されるかを説明します。私たちは自分が信じるとおりの人間になります。もし望まないことに気持ちを集中させていると、それを引き寄せることになります。他人の言葉も私たちに影響を与えます。**スーパースターのアファメーションを学び、過去の達成を基に思考を組み立てることで、一日ごとにより良い自分に向上させていきましょう。**

脳内に蓄積される知識や情報の質と人生の進み方は、直接の相関関係にあります。もし自分の人生がうまくいっていないと感じているのなら、問題はあなたの意識にあるのかもしれません。内側を変えると外側も変わります。

第四章　創造的な思考プロセスをつくりなさい

思考プロセスは、能力とパフォーマンスをコントロールします。思考プロセスを理解することで、あなたは力を得ることができます。外からの何らかの力や刺激が自分を変えてくれるのを待つのではなく、自分の将来を自分で形づくる手段として思考プロセスを利用することができるからです。

◆思考プロセス

思考プロセスは三つの種類に分かれます。意識的な思考、潜在意識、創造的潜在意識です。それぞれの機能を理解することで、なぜあなたが今のように考え、行動しているのかがわかるようになります。

▼一・意識的な思考～五つの基本的機能～

意識的な思考プロセスには、五つの基本的機能があります。認識、吸収、連想、評価、決断です。一つひとつみていきましょう。

・**認識**

人は感覚器官を通して、外部環境だけではなく、自分の印象、考え、感情も認識します。あなたの感覚器官が「世の中とはこういうものだ」と告げるのです。認識力はあなたが生まれる前からすでに備わっています。子宮の中にいるときから、世界についての情報集めが始まっているということです。最初に認識するのは動き、バランス、音。それ以外の感覚は生まれてから身につきます。世の中のあり方について徐々に取り入れていく情報は、あなたにとっての〝真実〟あるいは〝現実〟となっていきます。しかし、それは本当の意味での現実ではありません。それは、〝あなたにとっての現実〟でしかありません。

すべての情報は、あなたの潜在意識が継続的に更新している自分自身についての百科事典の一部なのです。

・**吸収**

あなたは良いモデルと悪いモデル、正しい情報と間違った情報の両方を取り入れます。**成長とともに感覚器官を通して集めたすべての情報は記録・保存され、一種のデータバンクが形成されていきます。**赤ちゃんのころに最初に覚えた言葉、読んだ本、喧嘩（けんか）したこと、泣いたこと、会った人、行った場所、聞いた秘密、勝利の喜び、失った痛み、そうしたもののすべてです。認識したものを保存し、それを脳に取り込みます。生まれてから見聞きしてきたすべての情報――ラジオやテ

CamScannerでスキャン

レビ番組、会話、学校、遊び場、読んだ本や雑誌や物語で得てきた情報――が脳の神経細胞に保存され、それは失われることなく、忘れられることもありません。記憶された情報には、保存したことさえ忘れているものもあります。そうした情報を引き出す方法には、さまざまなものがあります。

・連想

何かの情報を認識して取り込むと、「これと同じようなことを前にも経験しただろうか」と自分に問いかけ、**〝データバンク〟の中に保存されている同様の記憶と結びつけます。**同じような経験をしたことがあれば、その出来事は意味をなします。連想とは、潜在意識のレベルに保存してきた〝現実〟に、新しく認識した情報を照らし合わせる行為です。「前にもこれと同じようなものを見たことがあるだろうか」と自分に問いかけるのです。

・評価

認識した情報を連想づけたら、「これは私をどの方向に導くだろうか」と自問することによって、**データバンクの中に保存されている情報に照らし合わせて評価を行います。何が起こりそうか、可能性を評価するのです。**「これは幸せ、喜び、楽しみに私を導くだろうか、それともストレス、不快、苦痛に私を導くだろうか。つまり、「これは私にとって、良いことだろうか、悪いことだろうか」と

考えるわけです。私たちは過去の経験に基づいて将来の可能性を判断します。そして、「これは私を何に向けて進ませるだろうか」と評価を行います。

・**決断**

あなたは差し迫った必要と目標に基づいて、とるべき行動の方向性を決めます。自ら行動を起こすと決めるかもしれません。誰かに決断を任せるかもしれません。その件を完全に無視するか、押さえ込むことを選ぶかもしれません。私たちの選択は何が可能であるかより、何が可能であったかを基に決められることが多いのです。あなたが下す多くの決断は、現在あなたに起こっていることではなく、過去のあなたに起こったことに基づいています。

たとえば、一〇歳の少年が学習発表会でクラスのみんなの前にはじめて立ったところを想像してみてください。彼はとても真剣に話を始めます。ところが、ほかの生徒が笑い出しました。それで動揺した彼は何を言おうとしていたのかを忘れてしまい、急いで自分の席に戻ります。友だちが彼のほうににじり寄ってきて、「とんま！　ズボンのチャックが開いてるぞ！」とからかいます。少年のこの出来事に対する反応、すなわち屈辱の感情が、強烈にネガティブな経験として彼のデータバンクに記録されます。

さて、それから二五年が過ぎました。三五歳になった彼は地元のボーイズクラ

ブでのスピーチを頼まれました。彼はこう考えます。「前にこれと同じようなことを経験しただろうか？」。そして、「これは私をどこに導くだろうか？　良いことではない！」と評価します。彼の決断は「忙しすぎてスピーチを引き受けることはできない」でした。彼が三五歳のときにこの決断を下したのは、おそらくは一〇歳のときの発表会でズボンのチャックが開いていたからです。

▼二　潜在意識

あなたの潜在意識は、あなたバージョンの〝現実〟を記録する高性能のテープレコーダーのようなものです。それはあなたが考えること、言うこと、察すること、感じること、自分について想像すること、さらにはあなたが経験することへの感情的反応と態度のすべてを記録します。

潜在意識は、この世に生を授かったときには真っ白なキャンバスの状態です。成長するにつれて経験するあらゆる小さな出来事を、あなたはキャンバスの上に少しずつ描いていきます。自分自身についての〝真実〟――〝本物の〟あなた――を絵に描いていくのです。自分人によって描く絵は異なります。指紋と同じで、一つとして同じものはありません。自分自身や世界についての見方や意見をキャンバスに塗りつけると、それがどれほど有害なものであれ、その絵を意識的に描き直そうと決めるまでは、決して消えることはありません。

潜在意識は生活の中で習得した機能の制御も行います。靴ひもを結ぶ、歩く、運転する、スポーツをする、足し算をする、引き算をするといったことです。これらの活動は、もと

CamScannerでスキャン

もとは意識的なレベルで身につけたものです。しかし、何度も繰り返すことで、潜在意識のキャンバス上には習慣として描かれています。それについてもう意識的に考える必要がないので、自然な流れで容易にこなすことができます。

靴ひもを結ぶこと、歩くこと、足し算や引き算を学ぶことは、ポジティブな習慣です。それを覚えることで効率的に機能することができます。**しかし、潜在意識下の習慣の中には、成長への障害となるものもあります。**コンピューター時代の古いリボン式タイプライターのように、時代遅れになってしまうのです。

▼三 創造的潜在意識

創造的潜在意識はあなたに行動を強要します。あなたの自己イメージに見合う行動をさせることで、今の〝現実〟を維持させようとするのです。「これが自分だ」とあなたが受け入れている内的イメージを保つことで、秩序と健全さを維持するのです。自分がどんな人間であるかについてある考えに至ると、毎朝起きるたびに自分がどうあるべきかを思い出す必要はありません。その自己イメージが信念体系に組み込まれているかぎり、自動的に自分らしく振る舞います。それは悪いことではありません。毎日、状況が変わるたびに異なる行動をとることを防いでくれるからです。あなたの内面の何かが、つねに自分であろうとさせているのです。

たとえば、「知らない場所に車で向かうと、いつも道に迷う」と考えている人がいます。

CamScannerでスキャン

その人は、朝起きるたびに「今日も道に迷うことを忘れてはいけない」と自分に思い出させる必要はありません。創造的潜在意識が自動的にその面倒を見てくれるからです。あるいは、人の名前をすぐに忘れてしまうと思っている人がいます。その人は、忘れることを自分に思い出させる必要はありません。創造的潜在意識がその仕事を引き受けてくれるからです。「そうだ、私はすぐものを忘れるんだった」。心配しないで。物忘れがひどいことを覚えておく必要はありません。たとえ覚えておく能力を持っていたとしても、潜在意識が忘れさせてくれます。「そうだ、私は怠け者なんだ」。怠け者でいることを覚えておく必要はありません。潜在意識が怠け者のように行動させてくれます。「そうだ、私はひどく短気なんだ」。怒りを爆発させることを覚えておく必要はありません。潜在意識が、適切とみなす状況で怒りを爆発させてくれます。

◆潜在意識は、現在の支配的な自己イメージをつねに維持する

潜在意識は、自分がどれほど優秀か、どれほど成功しているか、どれほど壮健か、どれほど頭が良いか、どれほど愛情豊かかという、現在のあなたの考えを守ろうとします。以前はどうだったか、将来はどうなりたいか、どんな潜在能力があるかを考慮に入れることはありません。現在のあなたが十分だと決めたことを維持するのです。

創造的潜在意識は、現状の自己イメージを維持しようと、あまりに強く働きかけるため、周囲の人のあなたに対する行動にも影響を与えることがあります。

たとえば、ボディランゲージや声の調子は、自己イメージと結びついています。信頼で

きる人と意思の疎通をはかるときには、言葉が伝えるものはわずかでしかありません。声の調子がもう少し多くを伝え、ボディランゲージが最も多くを伝えます。そのため、自分の話していることを、身ぶりや声の調子で否定することさえ可能です。

自分のことを内気だと思っている人が、誰も知っている人が来ないカクテルパーティーに招かれると、創造的潜在意識が人々を遠ざける方法を見つけ出そうとします。部屋の隅に立ち、腕組みをし、足を組んで、目をそらせるかもしれません。ボディランゲージは、「私は恥ずかしがりなんです。一人にしておいてください」と叫んでいます。人々が近づきすぎると、その群れから逃げ出します。

あとで家に帰って一人になってから、「ほら、私は恥ずかしがりなんだ」と再確認するわけです。

リーダーになりたいとは思うものの、内心で自分は誰かについていくタイプだと信じていれば、危機が発生したときには、自動的に自分がそう信じる自分として行動します。自分には場違いだと感じていれば、緊張が声帯を締めつけて声の調子を変えます。誰かが大勢の人の前に出て、びくびくしたようなかすれ声で「この機会を楽しみにしていました」と言うと、その人が嘘を言っているのだとわかります。

創造的潜在意識にとって、現在のあなたにとっての〝現実〟や、物事がどうあるべきかについての考えを維持することは、富や幸福や成功や、さらには健康よりも重要なことなのです。あなたは自分が頭の中で信じていることと外の環境を一致させることで安心を得

CamScannerでスキャン

ています。そうすることで、自分の信じていることは正しい、それを信じるのはクレイジーなことではないと自分を納得させるのです。

たとえば、あなたが一五キロほど太りすぎだとしましょう。そして、ある日突然、少し体重を落として見かけをよくし、健康にもなろうと考え、朝食と昼食を抜いてダイエットすることにしました。しかし、創造的潜在意識はあなたが自分のことをやせているとは思っていないことを知っています。そのため、やせて健康に感じる方向にではなく、自分は太っているという支配的な自己イメージを保つ方向に導こうとします。あなたが朝食と昼食を省くと、「今日はまだ十分に食べていない」と考え、夕食でいつもの二倍食べさせることによって〝誤りを正そう〟とするのです。

あなたは「十分？　私は体重を減らしたいのに」と言いますが、潜在意識は反論します。**「そんなこと信じていないだろう？　やせるなんて君らしくない。本当は一五キロ太りすぎなのが自分だと思っているはずだ。やせると気が変になってしまうよ」**

体重が減ると、外的イメージ（体形）が、一五キロ太りすぎの内的イメージと食い違います。そこで創造的潜在意識は、「こら！　やせようと思うな。それは君じゃない。本当の自分に戻るんだ！」と警告を発します。それで結局、夕食で二倍の量を食べることになります。

創造的潜在意識は、二つのイメージが重なり合うまでプレッシャーをかけるのをやめようとしません。そのため、夕食を食べたあとも、さらに強く間違いを正そうと働きかけるでしょう。夜十時になって、あなたはお腹が空いてたまらなくなります。「ケーキを一切

れだけ食べよう。ただし、クリームは控えめなのを！」。それがあなたの意識レベルの心の叫びです。しかし、創造的潜在意識は言います。「だめだめ。クリームたっぷりのケーキじゃなくちゃ。アイスクリームも付け足そう！」。これで元どおり。あなたはクリームがたっぷり載ったケーキ一切れではなく、ホールのケーキを丸ごと食べ、おまけにアイスクリームまで添えました。翌朝起きたあなたは、こう言うでしょう。

「どうしてケーキを丸ごと食べたりしたんだろう？　意味がわからない」

そう、意識レベルでは意味をなしませんが、あなたの創造的潜在意識は、ケーキを丸ごと食べないと一五キロオーバーの体重を維持できないことを知っていました。つまり、**あなたが自己イメージを変えないかぎり、自動的に現在のイメージを維持しようとするのです。**

豊かな人がより豊かになり、貧しい人がより貧しくなるのも、それが理由です。ギャンブルで三十万ドル勝ったのに、数週間でまた一文無しに戻ってしまう人を思い浮かべてください。彼は気前よくお金をばらまき、浪費し、またギャンブルに使い、お酒を飲み、すべてのお金を使い果たしてしまいます。これは、彼の自己イメージが「私は貧乏人だ。こんな大金を持つのはふさわしくない。私がリッチになるなんて間違いなんだ」というものだったからです。彼の創造的潜在意識が間違いを正したのだとは思いませんか？

自分は金持ちでなければならないと知っている人たちを観察すると、何がわかるでしょう。彼らが突然、全財産を失ったら？　おそらくは間違いを正して、すぐにまた金持ちになります。

「貧しさの自覚」という言葉は、お金以外にもあてはまります。人生全般についての態度

にもあてはまるのです。人は潜在意識の中で、人生の恵み——人間関係、友情、家族、精神、仕事、恋愛——に関して、自分が豊かになるべきか貧しくなるべきかわかっています。

自分は豊かな人生を送るはずなのに物事がうまくいっていないと思えば、間違いを正します。しかし、自分は貧しくなるはずだと思っていれば、昇給のチャンスがあっても、ビジネスを立ち上げても、住環境のいい場所に新しい家を手に入れても、創造的潜在意識が成功のチャンスをつぶし、〝ふさわしい場所に〟引き戻してしまうでしょう。

もう一度言いますが、**私たちは本当の真実ではなく、自分が信じる〝真実〟に従って行動します**。ばかなことをしたと思うとき、意識レベルではその行動は意味をなさないかもしれませんが、潜在意識のレベルでは完全に意味をなしています。創造的潜在意識が自己イメージから離れるのを阻止しようとしているからです。

次のように問いかけて、自分のことをどう見ているかを確かめてみてください。

「私の〝真実〟の見方は、誰に影響されてきただろう？」

「『変わるなんて不可能だ。老犬に新しい芸を仕込むことなんてできない』と自分に言い聞かせてはいないだろうか？」

「『私はこういう人間に生まれついた。これは天性のものだ』と信じてはいないだろうか？」

自分自身への見方を変えれば、周囲の人のあなたへの反応も変わります。人は生まれながらにして幸運なのではありません。自分の信じる〝真実〟に基づいて、自分で運勢を切り開くのです。〝現実〟をつくり出すのは自分自身。ネガティブな自己イメージを変えな

CamScannerでスキャン

いかぎり、周囲の人もあなたを同じようにネガティブに扱います。そしてあなたは、自分は生まれながらにこうなのだと信じてしまいます。

Point ―考え方を変えれば、行動も変わる

◆決断を下し、問題を解決する

私たちの決断は、必ずしも正しいとはかぎりません。

たとえば、トラウマになるような恋愛の破局を経験した人がいるとします。数年後、新しい恋愛のチャンスが訪れますが、「前にこれと同じような経験をしたことがあっただろうか」と連想し、「この関係が行きつく先は？　ろくな結果にはならない！」と評価します。そして、「もう十分。私はかかわりたくない」という決断を下します。**その決断は、〝新しい〟状況に対する感情ではなく、古い恋愛によって引き起こされたトラウマに基づいたものです。**

私が州刑務所で会った何人かの女性は、なぜ自分の恋愛がいつも破局に終わるのかわかりませんでした。多くは子ども時代に虐待された経験を持ち、悪い手本に自分を重ね合わせてしまっていました。すてきな相手にめぐり会うことがあっても、新しい関係を古い関係を基準に認識してしまうため、自ら破壊的な行動をとり、関係を壊してしまいます。彼女たちは運が悪く間違った男性と出会っているわけではないのです。自分から間違った相

手を探しているのです。勤めに出たときには職場を混乱させます。上司とうまくやっていくことができません。権威を持つ人に対して、彼女たちはどんな印象を持っているでしょう？

もしこれまで殴られたり、乱暴に扱われたりしてきたのなら、権威者を否定的に認識することになります。したがって、すべては上司が悪いのだと考えます。

一連の不運は自ら招いたものなのです。もし彼女たちが結婚生活に失望し、さまざまな感情的な対立の末に離婚すると、その否定的な感情を自分の現実のイメージとして記録します。すると、その後にすばらしい人と出会っても、新しい関係を古い関係を基準に評価してしまうため、深入りするのはやめようという決断を下してしまいます。

私たちの多くが、過去のつらい経験をしたときの感情という、誤った情報に基づいて将来の選択をしています。何が起こりうるかではなく、すでに起こったことによって将来の成長と選択と目標を制限しています。意識にインプットする誤った情報の分だけ、正しい答えを導き出せなくなります。

私たちの将来に関する多くの決断は、過去に起こったことに基づいているため、将来の成功の可能性を高めるためには、潜在意識の〝データバンク〟に記録された〝真実〟を修正し、更新する必要があります。目標設定、アファメーション、視覚化、刷り込みのプロセスを使って頭の中のイメージを変えると、現在の自分により適した決断を下すことができます。

心の動きの専門家であるイギリスの心理学者リチャード・グレゴリーがこう話してくれ

CamScannerでスキャン

たことがあります。

「知性とは正しく推量する技術だ。推測力を高めるためにすることとすべてが、私たちをより知的にする」

成長し、より優れた人間になるプロセスは、この推測力――どの道を進むべきか、どの人と結婚すべきか、どの学校に行くべきか、誰に投資すべきか、どんなプレーの指示を出すべきか――を高めることにほかなりません。**知性とは正しく推量する技術**なのです。

推測力を高める努力は、継続的なプロセスです。競馬場に行くとしたら、どの馬に賭けるべきでしょう？　競馬ビジネスに参入するとしたら、どの馬を買うべきでしょう？　どの調教師を雇うべきでしょう？　知性は単に正しく推量する技術です。五歳の自分の子どもをどの学校に入れたらいいでしょう？　ピアノのレッスンをしてもらう先生は誰が最適でしょう？　悪い選択をすれば、子どもが能力を伸ばすのを阻害し続けることになりかねません。したがって、正しい情報が必要なのです。

世の中がどのように動いているかについて、これまで蓄えてきた情報の質は、正しい選択をできるかどうかに影響を与えます。あなたの創造的潜在意識は、あなたが自分はそうあるべきだと思っている自己像にふさわしい行動や振る舞いをさせます。つねにあなたの人格と行動をそうあるべき自己イメージに一致させるように働きかけます。

残念ながら、私たちは潜在意識にたくさんの〝誤った情報〟を送っています。ビジネスについても、市場についても、人間関係についても、誤った情報だらけになっています。

CamScannerでスキャン

古い情報はコンフォートゾーンにとどまっているあいだは役立ってきたかもしれませんが、今はもう不要です。

たとえば、私が高教の教師とコーチでいるかぎりは、自分がすでに持つ知識で適切に機能できましたが、その保護された世界を離れてからの私は、会社を軌道に乗せるために死に物狂いでした。友人や知人の助言も求めましたが、率直に言って、役に立たないがらくたの情報ばかりでした。企業経営に関しては、彼らもごく限られた知識と経験しか持っていなかったからです。事業を立ち上げたばかりのころに周囲の人から得た情報のいくつかが、月五〇〇〇ドルレベルの利益を達成する助けになりました。しかし、月五〇万ドルレベルに達するには、誤った情報に基づいて行動するのをやめ、古い考えや習慣のいくつかを変える必要がありました。

私たちは全部が真実とはいえない情報、あるいはまったくの偽りの情報に基づいて行動することがよくあります。それが真実だと確信しているわけではないのに、〝真実〟の情報として受け入れてしまうかもしれません。コンピューターに誤った情報を入力すれば、正しい答えの出力を期待することはできません。あなたの決断の質についても同じことが言えます。決断の基になる情報が正しくなければ、決断そのものも正しさを欠きます。

以前に投資に失敗した経験があるとしましょう。今また新たな投資の機会が訪れました。あなたは将来の投資に基づいて判断しますか？　それとも過去の投資に基づいて判断しますか？　前回の記憶があるために、今回も投資はやめようという感情的な選択をしますか？

◆知識と情報の質

頭の中に保存されている知識や情報の質と、人生の方向性には、直接の相関関係があります。**もし人生がうまくいっていないのなら、問題はおそらくあなたの頭の中にあります。**内側を変えれば、外側も変わります。それなのに、ほとんどの人が環境の変化をただ待っているだけです。

自分の得た情報が正しいかどうかを知るのは簡単ではありません。いわゆる専門家たちがあなたに〝良い情報〟を与えます。しかし、もっとよく調べてみると、「どうかな。私には正しくないように思える」と感じるかもしれません。

現代社会の情報の海にのまれ、私たちは知識を失ってきました。そして、あまりにも膨大な知識を詰め込むことで、知恵が失われました。

六歳のときには、家では両親が、学校では教師が、遊び場や近所では年上の子どもたちが専門家でした。あなたは彼らが教えてくれる〝真実〟を受け入れました。おそらくほかに情報源がなかったからでしょう。

新しい組織に参加したばかりのときには、誰に情報を求めてよいのかわかりません。〝真実〟を求めて足を踏み出し、「ここでは物事はどうまわっているのだろう？　誰に報告するのだろう？　何が起こるだろう？」と自問していくしかありません。

もしかしたら、そこでまだ六週間しか働いていない人や、あと二〇日で会社を辞めようとしている不満だらけの人から〝真実〟を聞くかもしれません。ひとたび頭の中にその〝真

実〟が刻み込まれると、それ以外の考えが見えなくなります。一つの意見が頭の中に定着すると、それを前提にして選択的に認識し、情報を集めるようになります。

あなたは誰の言葉に耳を傾けているでしょう？　あなたの子どもたちは誰の言うことを聞いているでしょう？　**あなたはどこで情報を得ているでしょう？**　どこで〝真実〟を見つけているでしょう？　**知識に関しては誰を信頼できるでしょう？**　それをどのような基準に従って評価したらよいのでしょう？

これは、正しい情報を集め、必要に応じて古い情報を修正していくための継続的なプロセスです。私がビデオ素材を使ったコーチングビジネスを始めたとき、ビデオ制作やマーケティングについては何も知りませんでした。それでも、学び続けて最善の情報を手に入れようと努力しました。もっと良い情報を見つけたときには、それまでの考えを変えたり改善したりしました。

潜在能力を解き放つには、人生やビジネスについてこれまで蓄積してきた情報を修正する必要があります。どの情報が間違っているかは、どうしたらわかるのでしょう？

知恵と経験のある人にたずね、じっくり内省し、日記をつけてください。

成長するためには、不可欠なものがあります。毎日、五万もの考えがあなたの頭の中を通りすぎます。その中から最善の考えをつかまえ、自分の決断や行動を振り返り、読んだり、学んだり、図書館に行ったり、電話をかけたり、質問したり、内なる声に耳を傾けたりして、誤った情報を正していくのです。

CamScannerでスキャン

◆まずは自分を信じなさい

ときには思考体系全体をひっくり返さなければならないと感じることもありますが、私はずっと以前に、正しいスキルと正しい情報を適切にプログラムし、あとはリラックスすることを学びました。意識的に準備を整えたら、あとは潜在意識に行動を起こさせます。**自然の流れに身を委ねているとき、人は最もクリエイティブになれるのです。**

自分は賢いのだと信じてください。自分の才能を信じてください。絶対に答えが見つかると信じてください。独創性を発揮できると信じてください。リラックスし、自分を信じてください。あなたは意識レベルでより、潜在意識レベルでのほうがもっと賢いのです。

私は自然な流れに任せているときに、最強のスーパースターになれます。誰かに教えるときには、これから言うことも、何を言ったかも、まったく頭にないことがあります。私はただ自分の望む結末を知っているだけです。結末をイメージし、それを潜在意識に送り込みます。知識と情報をインプットするために事前の勉強はしっかりするかもしれませんが、それが終われば、結末だけを思い浮かべて、あとは流れに任せます。

あるとき、シカゴで開かれる「ミリオンダラー・クラブ」の会議で基調講演を行うことになりました。数千人の聴衆が集まり、フラッシュが光り、音楽が演奏されるなか、プログラムは進行し、私の講演に先立って、会議を盛り上げるために何人かのスピーチが続きました。クラブの役員からは、前日に着いてリハーサルをしてほしいと言われていましたが、私は講演の予定開始時間の十五分前に会場に着きました。彼らは殺気立っていました。

私に進行手順を説明し、「スピーチ原稿はどこですか？　ここにお持ちいただくはずでしたが」とたずねます。「まだ話す内容を考えていないのです」と答えると、愕然としていました。

自分が何をしているかはちゃんとわかっていました。私なりに予習をしっかりこなしていましたから、あえて何を話すかは白紙の状態でステージに上がりたかったのです。

講演は拍手喝采のもとに終わりました。しかし、その場で頭に浮かぶことを言葉にしていっただけなので、あとから撮影したビデオを見るまで、自分が何を話したかさえ覚えていませんでした。

しっかりと予習をして準備を整え、あとは成り行きに任せるときに、最善のパフォーマンスが生まれます。流れるように物事がうまく進行します。私が話しているのは、すでに成功内に終えたことをただ複製するということではありません。

自分の可能性を広げ、未知の世界に自分を放りこむということです。創造的潜在意識の有効な使い方がわかると、目標を設定し、自分の将来を自分で引き受け、自己でコントロールし、機会を創出し、問題を解決し、より良い決断を下すことに役立てることができます。

CamScannerでスキャン

第五章　心理的盲点を克服する

あなたはすべての答えを聞いていますか？　それとも自分が聞きたいことだけを聞いていますか？　すべての可能性を見ていますか？　それとも見るように条件づけされたものだけを見ていますか？

おそらくあなたは、あるがままのものを見るのではなく、見るように条件づけされたものを見ていると思います。たとえば次の英文を一度読んでください。読みながら、文の中にいくつ「F」の文字があるか数えてください。

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF MANY YEARS.

（完成したファイルは、長年の科学的研究と経験が結びついた結果です）

いくつのFが見えましたか？　この文には六つのFがあります。信じられない？　もう一度注意深く見てください。今度は見つかりましたか？　一度目にはなぜすべてのFを見つけることができなかったのでしょう。

私たちは長年、英語の文章を発音に即して読んできました。〝ｏｆ〟という単語は、「オ

CamScannerでスキャン

フ」ではなく「オヴ」と発音されます。一度「オヴ」として覚え込まれると、"of"の中のFが盲点になります。それをしないように努力してください。文章を読み慣れている人ほど、見逃す可能性が高くなります。音にとらわれすぎて「F」を意識から遮断してしまうのです。ところが、グラフィック・デザイナー、多言語を話す人、楽譜を見てすぐ演奏できる人、校閲を仕事にしている人たちなら、簡単に見つけられるかもしれません。

◆カーペットの穴

あるとき、私が出張から家に戻ると、ダイアンが客と一緒にリビングルームの暖炉の前に座っていました。そこに加わって一緒にワインを飲んでいるうちに、私の留守中に誰かがカーペットを焦がして穴を開けたことに気づきました。電話で話したとき、ダイアンはそのことにまったく触れませんでした。そして今、彼女は何もなかったかのように客と一緒にワインを飲んでいるのです。

私は腹が立ちました。でも、客の前でばかな行動はとりたくなかったので、ダイアンに「ちょっと廊下で話せるかい?」とささやきました。

客の耳に入らないところで、「あのカーペット、いったいどうしたんだ?」と問いただします。

「電話をくれたときに、話さなかった?」

仮にそうだったとしても、どんな違いがあったでしょう。たとえ電話で穴のことを聞いていたとしても、飛行機に乗っている私に何ができたでしょう。何もできません。頭の中

で穴の開いたカーペットを想像し、実際に見たときのショックに備えるだけです。

ダイアンは事の経緯を説明しました。「前にうちで働いていたボブ・オルソンが、暖炉の掃除をしてくれていたの。底の部分を掃除するために、夜のあいだにたまった灰をプラスチックのバケツに入れてカーペットの上に置いたんだけど、まだ燃えがらが熱くて、バケツに穴が開いて、カーペットにまで穴ができてしまったのよ」

私が何か言う前に、彼女は続けました。

「修理店に電話したら、明日来てくれるそうよ」

ダイアンはなぜそのことを言ったのでしょう？　解決策をすでに講じたことを私に知らせるためです。しかし、私はごまかされませんでした。彼女にもそれがわかっていました。それで、すぐに廊下を離れ、小さなオリエンタル風ラグを持って戻ると、それをカーペットの穴の上にかぶせました。つまり、意見は無用、問題は解決ずみというわけです。

カーペットの穴が見えなければ、そこに問題があることを忘れてしまう傾向があります。実際に、一週間もするとオリエンタル風ラグに慣れて、穴のことを考えなくなります。それが、スコトーマ（盲点）と呼ばれるものです。

スコトーマは認識力に影響を与えます。次のイラストを見てください。

描かれているのはおばあさんでしょうか、若い女性でしょうか？　答えはどちらも正解です。このイラストにはおばあさんと若い女性の両方が描かれています。しかし、どちらか一方だけを見ると、もう一方に対してスコトーマが生まれます。おばあさんに焦点を合わせると、若い女性が見えなくなります。若い女性に焦点を合わせると、おばあさんが見

CamScannerでスキャン


"My wife and my mother-in-law." First published in Puck,1915.（原著より）

えなくなります。

あなたには両方が見えますか?

両方を見るのがむずかしいのは、同時に頭の中に対立する二つの考えや〝絵〟を維持するのがむずかしいからです。最初におばあさんを見ると、「見つけた。おばあさんだ」と思います。それがあなたの信念になります。あなたにとっての〝真実〟になるということです。誰かが、「違う、若い女性だ」と言うと、「何を言ってるんだ。おばあさんじゃないか」と言い返すでしょう。

私たちは伝統に縛られることもあります。「ずっとこの方法でやってきた。別の方法があるなら、もっと早く気づいていたはずだろう?」。本当にそうでしょうか。答えはノーです。反射的に一つの答えを選び、他の選択肢に心を閉ざしてしまうことが多いのです。

◆ピグマリオン効果

頭の中に自分の望む状況を思い描き、それを頭の中にとどめておくことができたら、あ

CamScannerでスキャン

なたがその状況下で他者に対してとる行動は、彼らから期待する行動を引き出します。これが「ピグマリオン効果」と呼ばれるものです。

ピグマリオンはギリシャ神話の登場人物で、実在はしません。彼は優れた彫刻家で、あるとき彼が制作した女性の像はあまりに美しく、まるで生きているかのようだったため、彼はその像に恋をして結婚したいとまで思うようになりました。そこへ愛の女神がやってきて、像の心臓を矢で射て本物の女性に変えたのでした。

ピグマリオン効果とは、私たちが特定のイメージを持って他者を扱うと、彼らはそのイメージどおりに振る舞うようになるということです。

この効果に基づいた映画に、『マイ・フェア・レディ』があります。イライザ・ドゥーリトルとヒギンズ教授を覚えていますか？　ヒギンズ教授は、自分には監督者、コーチ、教師としての優れた才能があると信じていたので、ロンドンの通りで見つけた卑しい花売りの娘を連れてきて、話し方やマナーや見かけを磨き、高貴な女性として通るかどうか賭けをしました。彼はその計画を実行し、そして賭けに勝ちました。しかし、イライザは友人にこう言います。

「私はヒギンズ教授にとっては永遠に花売りの娘よ。彼は私のことを花売りの娘として見ているもの。でも、あなたにとっては、私はいつもレディだわ。あなたはいつも私のことをレディとして扱ってくれるから」

ヒギンズ教授は出会ったころのイライザのイメージを捨てることができませんでした。

あなたも周囲の人に対して、ときどき同じことをしていませんか？　その人の一つのイ

CamScannerでスキャン

メージに固執し、彼らが変化し成長することを認めようとしないことがあります。

自分自身に対してもそうしているかもしれません。あなたは自分の過去の間違いすべてを知っています。自分のだめなところ、恐れていること、欠点を知っています。うまくいかなかったことばかりを基にして自己イメージをつくり上げ、それを克服して上のレベルに上がろうとしていません。

真実に自分が信じることと矛盾する側面があるとき、それを見ないように自分の視野を遮ってはいませんか？　たとえば何かを探していて、なくしたのだと自分に言い聞かせることはありませんか？　「なくした」と言ったとたん、潜在意識がその物を見えなくします。**潜在意識は真実を発見することより、自分が信じていることが正しいのだと証明することのほうに力を注ぎます。そう信じる自分は愚かではないと証明するためです。**

自分自身に「鍵をなくした」と言ったとしたら、何をすると自分をばかに見せるでしょう？　鍵を見つけることです！　潜在意識は「鍵をなくしたんだね？」と確認し、鍵に対してスコトーマを築きます。鍵はすぐ手の届くところにあるのに、あなたにはそれが見えません。すると誰かがやってきて言います。「ここにあるじゃないか。すぐ目の前にあったのに！」。あなたは言い返します。

「誰が動かしたんだ？　一分前にはなかったのに」

私たちが持つ現状の現実のイメージは、部分的な絵でしかありません。私たちの知覚能力には限界があります。たとえば、私たちは赤と紫のあいだにある色しか見えません。赤外線、紫外線の光があったとしても、特殊なメガネや望遠鏡で視覚を強化しないかぎり、

それが存在することを否定しがちです。惑星の細部を見たければ、望遠鏡が必要です。人間の体の内部を見たければ、レントゲンが必要です。生きている細胞をのぞき込みたければ、顕微鏡が必要です。これ以外にも、私たちには見えていないものがたくさんあります。

私たちは五〇ヘルツの低音から一万九五〇〇ヘルツの高音までの音域を聞き取ることができます。

あなたは犬笛を吹いたことがありますか？　あなたには何の音も聞こえませんが、犬は二万四〇〇〇ヘルツの音まで聞くことができるので反応します。人間よりはるかに聴覚が優れているのです。コウモリは八万ヘルツ、ネズミイルカはさらに高音域の音を感知します。私たちの環境には、私たちがその存在さえ知らない音があるのです。

人間の臭覚（きゅうかく）も、身の安全と食料探しを臭覚に頼っている動物と比べれば、ずっと制限されています。臭覚の世界記録を持つのはオスのカイコガで、メスの臭いを一・五キロ先からでも嗅ぎ分けることができるそうです。しかも、そのメスのカイコガが放出する、臭気を発生する化学物質の量は、わずか〇・〇〇一ミリグラムでしかありません。

知覚能力がかぎられているため、私たちは自分たちが生きている物理的世界の現実をすべて把握することはできません。発見すべきものをまだすべて発見しておらず、知覚すべきものすべてを知覚することができません。したがって、〝明らか〟であることを判断基準にすることはできないということです。明らかだと思うことは、私たちが自分に見ることを許したほんの小さな部分にすぎないかもしれません。

◆一つの考えに縛られると、ほかの選択肢を締め出す

私たちは実際に目にするものを真実として受け取りがちですが、何かをまっすぐ見つめているにもかかわらず、それを見ていないことがあります。習慣や条件づけされた思考から離れられず、可能性を考えることで見えてくるはずの他の選択肢を締め出してしまいます。習慣や条件づけがじゃまをして、自分が望む人生に焦点を合わせることができなくなってしまうのです。

可能性を考える人は、つねに物事を行う別の選択肢や新しい方法を探します。一つの方法がうまくいかなければ別の方法を試し、成功するまであきらめません。

こう自分に問いかけてください。「私は解決法ではなく問題ばかりを考えてしまっていないだろうか？　すぐ目の前にある解決策が見えるだろうか？　それとも、『できるわけがない』と考え、盲点を築いてしまっているだろうか？」

心理的盲点について話すとき、私は「スコトーマ」という言葉を使います。これは目が見えないことを意味するギリシャ語です。誰かが「わからない」とか「それは私には意味をなさない」と不平をこぼすとき、その人はスコトーマを持っています。スコトーマとは、周囲の環境に対して感覚を遮断している状態です。

視覚だけではなく、あらゆる知覚に影響を与えます。誰かと話しているときに、相手が言っていることを聞いていないことがあると思います。パーティーを楽しむあまり、外の火事の煙の臭いに気づかないかもしれません。食べ物の中に入っている、嫌いなものの味

CamScannerでスキャン

を感じないかもしれません。ボクシングをしていて、鼻を骨折するようなパンチを浴びても何も感じないかもしれません。

スコトーマがあると、見たいものだけを見させ、聞きたいものだけを聞かせ、考えたいことだけを考えさせます。「彼らは勝てないよ。勝てるわけがない」「彼女はデートなんてしてくれないよ。絶対に」「わが社をあの会社に売ることはできない。これまで買収されたことなどないんだから」など、こうした選択肢の排除の例はどこにでも見られます。

一つの意見、信念、態度に縛られると、自分の信じることと矛盾するものに対してスコトーマを築きます。ものを見るときに先入観にとらわれ、何をするにも習慣にとらわれます。

スコトーマは変化や柔軟な思考や創造性を阻害します。これらのものは、私たちに情報を選別して集めさせるからです。あなたが絵におばあさんを見るとき、若い女性を見えなくしています。

スコトーマは友情を壊し、結婚を失敗させ、国家を戦争に導きます。それぞれの側が、「君はいったいどうしたんだ？　目が見えないのか？」と考えています。率直に言えば、答えはイエスです。誰もが盲点を持っています。

スコトーマを理解すると、人生のより多くの選択肢と機会が見えるようになります。これをビジネス、子どもたち、パートナー、クライアント、友人、仕事、そして自分自身に対する見方に取り入れていきましょう。

一つのことに縛られると、ほかのことを締め出します。あなたはこれまでの人生で何にとらわれてきたでしょうか。「私には勝てない」「これは売れない」「彼女はよくない」「彼

CamScannerでスキャン

は大丈夫だ」「それはうまくいかない」「これはうまいく」という考えにとらわれてこなかったでしょうか。こうした結論にしがみつくことによって、自分で自分の感覚を操っていることに注意してください。たくさんの選択肢に囲まれているのに、自らそれを見えなくしてしまっています。

◆新しい選択肢を見つけなさい

ケネディ高校のコーチをしていたころ、もう四年も指導を続けてきたのだから、選手たちのことはよくわかっていると思い込んでいました。そして、彼らの能力についての自分の考えに固執してしまいました。そのために、私は愚かでものの見えない人間になりました。自分が〝真実〟だと思うことにしがみつくあまり、選手たちをはっきりと見ることができませんでした。自尊心の欠如のために、選手たちの言葉に耳を貸すこともしませんでした。「選手に何をすべきか聞くなんて、人にどう思われるだろう？　私がすべてを知っているべきなのだ」。私はすべてを知ってはいませんでした。しかし、自尊心の低さのために、恥ずかしくて助けを求められなかったのです。

あなたも同じかもしれません。新しい選択肢の存在に気づくと、「どうしてもっと前にこれが見えなかったのだろう」と困惑してしまいます。

自分に盲点があることには気づかないことが多いのです。私たちは日常を近眼に近い状態で過ごし、家族を育て、会社を経営し、自分の仕事をしています。周囲にあるすべての選択肢を見ることはありません。スコトーマは私たちが解決策を見つけるのを阻むだけで

CamScannerでスキャン

なく、問題を見ることも阻みます。「すぐ目の前にあるだろう！」「いいや、ないよ。どこだい？」「ほら、そこだよ！」「本当だ。でも前にはなかった。誰が動かしたんだ？」というように。

子どもや妻（夫）と議論していて、こう言ったことはありませんか？

「そんなの、わかりきっているだろう！　なぜ否定できるんだ？　君は頑固でけんか腰だ」

あなたは若い女性を見ていて、相手はおばあさんだけを見ています。相手はあなたの頭がおかしいと思い、あなたは彼らがばかじゃないかと思います。

しかし、スコトーマは建設的に利用することもできます。注意をそらす外的要素に対してスコトーマを築くと、目の前にある課題に集中することができます。あなたは目標達成に照準を合わせます。もっとお金を稼ぐこと、結婚生活を成功させること、スピーチをすること、プレッシャーのかかる中でパスを投げること、何でもかまいません。

ところが、一つの目的に注意を集中するこの能力自体が弱点になりかねません。自分の意見が強すぎるがために（勝利をつかむためにはその強さが必要なのですが）、他の選択肢が見えないこともあるのです。つまり、余計なものと一緒に、より良い選択肢まで排除してしまうおそれがあるということです。

私たちは成功している人を見ると、つい「彼らはラッキーだ。状況が彼らに有利に働いたんだ」と言ってしまいます。彼らは幸運なのでしょうか？　人より物事がよく見えているのではないでしょうか？　物事の異なる側面が見えているのではないでしょうか？　異なるものの見方が、突然多くの可能性を開くことがあります。

高パフォーマンスの人たちが普通の人と異なるのは、彼らのスコトーマが普通の人より少ないからです。彼らは目標にものすごく集中しますが、疑いや分析を忘れることはありません。すべての真実が見えているわけではないことを知っているので、より多くの真実を求めて、リスクを創造性発揮の機会と解釈します。

目にする真実の量が増えるほど、彼らの運気は高まります。偶然や知性や幸運というよりも、彼らの考え方が大きく関係しているのです。

あなたもこれらの原則を取り入れると、より柔軟な心で広い選択肢に目を向けられるようになります。今わからないことがあれば、それに対してスコトーマを築いていると思ったら、「どうか私に見せてください」と言いましょう。

これらのスキルを学ぶと、人生の道筋が開けてきます。周囲を見回すたびに、以前は見えなかった選択肢が見えるようになります。

「なんてばかだったんだろう。ほら、あそこに別の方法があったのに」

◆スコトーマ退治

私たちは心を開き、こう信じる続ける必要があります。

「答えはそこにある。今はまだ見えていないだけだ。でも、すぐに見えるようになる」

そして、自分についても周囲の人についても、そう信じなければなりません。もし私があなたに能力が欠けていると思い込めば、あなたが成功するのはむずかしくなります。私はあなたがすることすべてにスコトーマを築き、自分の信念を貫くことが愚かに見えない

ようにします。あなたは自己改善に努力することはできますが、もし私があなたには生まれながらに能力が欠けていると信じていれば、あなたの成功する姿が想像できません。

あなたは自分を含むすべての人のためにスコトーマ退治をしなければなりません。今は見えていないものを、どうしたら見ることができるかを学ぶのです。

どうしたらあなたや子どもたちにとって、より価値ある人生になるでしょう？　つねにこう思い出すのです。**「答えはそこにある。今はまだ見えていないだけだ。でも、すぐに見えるようになる」**と。物事がうまく運ぶように努力している領域で、自分を固定観念から解き放ってください。このアプローチをとれば、すばらしい宝探しの旅が待っています。

「手段や方法はきっと見つかる。このまま進んで解決策を見つけよう」

自分に大きな質問を投げかけてください。「私は自分に対してどんな固定観念を持っているだろう。どんな習慣、信念、真実にとらわれているだろう」と。いったん自分にラベルを貼ると、見つかるはずの他の選択肢にスコトーマを築いてしまいます。心を開き、柔軟になれば、選択肢と代替案が見つかります。

平均的な人と高パフォーマンスの人（つねに運を切り開いているように見える人）の唯一の違いは、高パフォーマンスの人は異なる考え方をするため、もっと多くのものが見えているということです。

考え方を変えると、人としてのありようが変わります。頭の中で成長のプロセスが始動

し、思考が蓄積されて信念を築きます。ただし、自分の能力や可能性について間違った信念や疑わしい信念が蓄積されると、それがそのまま行動に現れてしまいます。

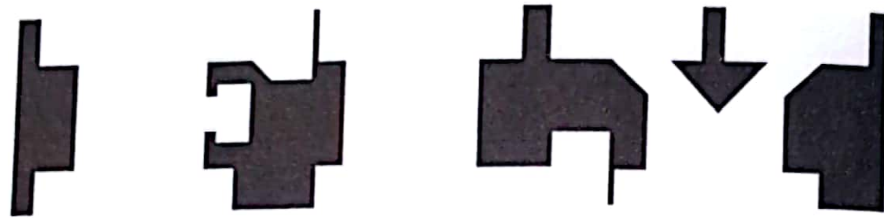
ずっと以前のことですが、犯罪歴のある人たちのコーチングをしたことがありました。その中の一人、エメットという男性は、長い刑期を終えて出所したばかりでした。六十歳前後で、もとは大酒飲みの泥棒です。私の教えを受けたエメットは、「これからはまじめに生きる」と決めました。彼は椅子の張り替えの仕事を選びました。その職を経験したことはありませんでしたが、刑務所で技術を学んだのです。

しかし、問題がありました。仕事をするにはミシンが必要だったのですが、買うには何百ドルもかかります。エメットは五六ドルしか持っていませんでした。すぐに、「俺にはできない」とあきらめてしまいました。私が「どうしてそれがわかる?」とたずねると、「ドンがそう言ったんだ」と彼は言います。ドンはエメットと同じワラワラの刑務所に十三年もいた受刑者でした。刑務所内では力を持つ仕切り屋で、知ったかぶりでもありました。ドンはエメットに、「前科者にはクレジットカードがつくれない」と教えていました。エメットにとっては、それが〝真実〟だったのです。

私は「とにかく試してみたらどうだい?」と背中を押し、彼はその助言に従いました。そして、なんとかクレジットでミシンを手に入れることができました。次のセッションにやってきたエメットは、「店に入って五六ドルを前金に渡したら、店の主人がクレジット払いでミシンを渡してくれたんだ!」と、自分のサクセスストーリーを語りました。「俺が前科者かどうか、たずねさえしなかった!」。彼がミシンを手に入れられたのは、古い



CamScannerでスキャン



思い込みに目標を妨害させなかったからです

◆どうしたら見える？

黒い部分に集中して、この複雑なパズルをよく見てください。

すぐにわかるのは、矢印です。次に簡単なのは上下の歯が折れているクシです。クシがどれかわかりましたか？　頭に羽根を載せたインディアンの勇者の頭部のシルエットも見えますか？　煙突のあるログハウスはどうでしょう？　最もむずかしいのは「F」の文字です。わかりますか？「L」の文字はどうでしょう？「Y」は？

この中に「FLY」という単語は見えますか？

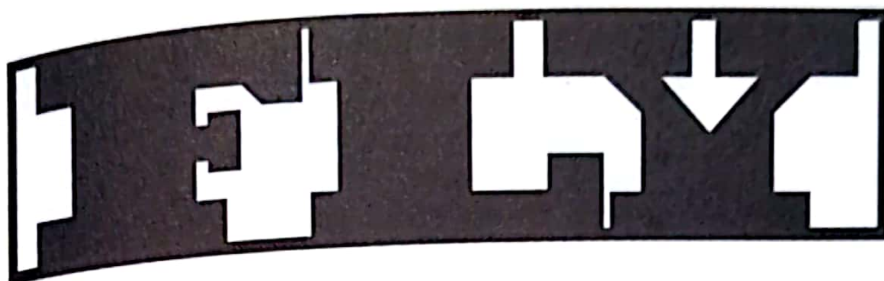
言語は認知力、信念、行動に影響を与えます。

もし誰かに「君がその職を手に入れるには五年かかる」とか、「『FLY』という単語はいちばん見つけるのがむずかしい」と言われ、その言葉を信じてしまえば、潜在意識が「そうだ、間違いない」と言い、その信念のままに行動してしまうからです。

ところで、「FLY」の文字を見つけることができましたか？

次のようにすれば見つけやすくなるでしょうか？

CamScannerでスキャン



今度はすぐに目に飛び込んでくるはずです。あなたはきちんとそれを見ていたのに、見えなかっただけなのです。その理由の一つは、最初のイラストが黒地に白い文字だったために、私たちの多くがそれに対してスコトーマを築いてしまっていたからです。盲点が生まれるのは、世の中をどう見るかについての考えを刷り込まれて育った結果です。あなたは白地に書かれた黒い文字を読むように刷り込まれてきました。黒地に白の文字を見ても、文字が見えないのです。「FLY」を見つけにくくするもう一つの理由は、私が白い文字ではなく黒い図形に集中させたからです。「クシがある、矢がある、勇者の頭がある」と私が言ったために、あなたは見つけるべきもの――クシ、矢、勇者の頭――を探しました。そして、本当にそこにある唯一のもの――「FLY」の文字――を見失ったのです。

第三の理由は、私が「FLY」を見つけるのはむずかしいと言ったからです。それを受け入れると、あなたの潜在意識が「わかった。見つけるのをむずかしくしよう」と言い、あなたは「これはむずかしいんだ」と自分に言い聞かせます。むずかしくなることを期待しているので、実際にむずかしくなるというわけです。

誰が「FLY」を見つけるのをじゃましたのでしょう？　あなた自身です。あなたはこう言うかもしれません。「私はどこかおかし

いんだ。見つけられない。私はばかなんだ」。いいえ、あなたの固定観念が見るべきものを見せなかったにすぎません。

同じようなことはつねに起こります。注意していないと潜在意識につねに誤った考えを刷り込んでしまいます。**「私には能力が足りない。私にはそれができない。その能力がないからだ」。しかし、それは知性や能力の問題ではありません。条件づけの問題です。**

私はこの「FLY」の謎解き問題を、飛行機の中で手にした雑誌の中に見つけました。子ども向けのページにです。

恥ずかしながら、私は「FLY」を見つけられず、答えのページを見なければなりませんでした。あまりに自分が情けなくなり、ページを破り取ったほどです。家に戻るとリビングルームにダイアンがいました。私は急いで駆け寄り、そのページを見せて言いました。「ダイアン、この中に何が見えるか言ってみて」。私は彼女を驚かせるのが待ちきれませんでした。

ところが、彼女はすぐに答えました。

「FLY」

なんてことだ！ 頭が爆発しそうになりました。とてもじゃないが、自分が裏の答えを見るまでわからなかったなんて言えません。

「どうしてそんなにすぐにわかったの？」と聞くと、彼女は、「美術のクラスで、最初に

スペースの部分を見て、次に文字を見るように教わったのよ」と言いました。つまり、ダイアンは「ＦＬＹ」の文字がすぐに飛び出てくるような見方を刷り込まれ、私はと言えば、矢と歯の折れたクシばかりを見ていたのです。

あなたの将来の共同経営者、従業員、監督、コーチ、教師の中にも、同じことがあてはまる人たちがいるでしょう。彼らにはそれが「ＦＬＹ」と言っているのだとわかります。彼らがあなたより頭脳明晰（めいせき）だからではありません。彼らの思考パターンがその状況にマッチしたというだけのことです。ダイアンがすぐに「ＦＬＹ」を見つけたとき、私は自分がばかに思えても不思議ではありませんでした。しかし、私は愚かではありませんでした。「ＦＬＹ」が見えない主な理由は、私たちが目だけでものを見ているわけではないからです。私たちは心も使って見ています。私たちが新しいビジネスや資源を見つけられないのもそのためです。

つまり、視覚が「ＦＬＹ」を遮断したのと同じ理由で、目標達成を手助けしてくれるかもしれない情報を遮断してしまいます。新しい仕事、新しい顧客、新しい資金にまっすぐ目を向けているのに、過去の条件づけが今目にしているものとマッチしていなければ、「方法がない。それはここにはない」「全部探してみたが、お金はない」「百回は見たが、『ＦＬＹ』はない」と結論づけてしまうでしょう。

一生を通じてあなたが出会う多くの人たちが、あなたがなぜ準備ができていないか、準備を整えるには何をしなければならないかをあなたに言ってきます。彼らの言うことを信じれば、「ＦＬＹ」を見るべきときに、歯の抜けたクシを見るのと同じことになります。

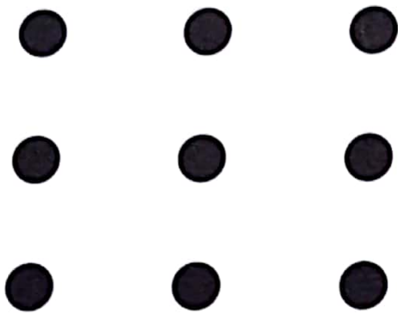
注意していないと、いつの間にかスコトーマがあなたの成功を妨害しています。

◆成長を阻む妨害物

今の自分をもっと成長させようと決意したとき、あなたは自分の成長を阻む障壁にぶつかります。往々にして、その壁は外の環境にあるのではありません。あなたの内面、あなたの考え方、あなたが自分自身と世の中をどう見ているかが障壁になるのです。信念体系が潜在能力を引き出すのをじゃますることがあります。

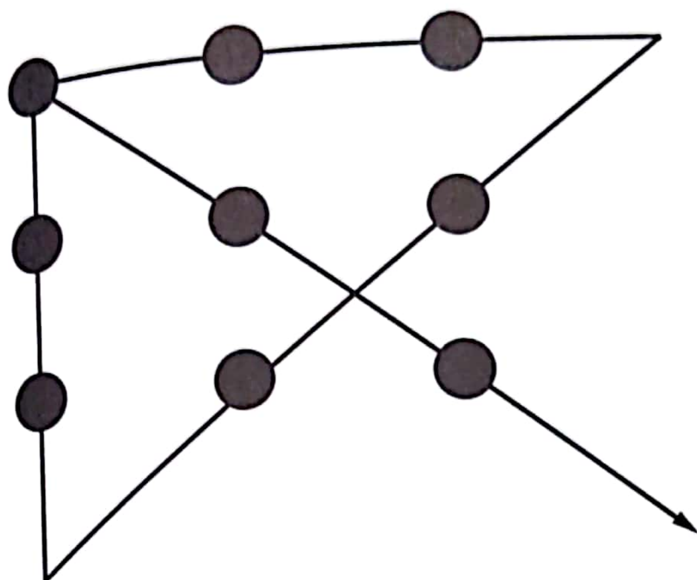
私たちは本当の真実ではなく、私たちが信じる真実に従って行動します。私たちの自己イメージは、自分の信じる自己像にふさわしい行動をさせます。それが私たちに良いことかどうかは関係ありません。考え方を変えれば、行動も変わるのです。

◆九つの点



何があなたの足を引っ張っているのかを理解するために、このパズルに挑戦してみてください。鉛筆を使って、九つの点を四本の直線で結びます。紙から鉛筆を離したり、同じ線の上を重複して結んだりしてはいけません。

できましたか？　簡単そうに見えますよ



ね。でも、実際には簡単ではありません。答えが見つからなくても、がっかりする必要はありません。数週間前にこのパズルを私に渡した人は、答えを見つけるまで二週間の猶予を与えてくれました。それでも私には解けませんでした。もっと時間をかけても同じでした。真剣に取り組んでみても無駄でした。なぜこれほどむずかしいのでしょう？　問題は私たちの考え方にあります。

多くの人がこのパズルを解けないのは、九つの点という制約の中で考えることによって問題を解決しようとしているからです。パズルを解くには、点の外側まで探検しなければなりません。

あなたは、「線をクロスさせていいとは言わなかった」と文句を言うかもしれません。そのとおりです。しかし、私はクロスさせてはいけないとも言いませんでした。そう考えたのはあなたです。あるいは、「点の外側ま

ではみ出していいとは言わなかった」と主張する人もいるかもしれません。

しかし、私ははみ出してはいけないとは言いませんでした。あなたがそう考えたのです。あなたは存在しない制約を自分に課しました。私たち全員がそれをしています。

「私はこの仕事をやめられない。ほかにはできることがない」「私は年をとりすぎている」「私は若すぎる」「私の人種では無理だ」「私の性別では無理だ」「私は背が高すぎる」「私は背が低すぎる」「絶対に無理だ」

この限定思考が、あなたが九つの点の中にとらわれていたのと同じように、あなたの行動を押しとどめます。あなたの考え方がつねにあなたの選択肢をブロックしています。

ビジネスについても、将来のキャリアについても、資金繰りについても、能力についても。あなたの限定思考がいつも顔を出します。妻と車に乗っているときに、「テイラー家に寄ってみましょうよ」と言われ、「だめだよ。きっと家にはいないだろう」と言ってしまうかもしれません。友人に「その仕事に応募してみたら？」と勧められて、「僕を雇うことはないだろう。求められている人材じゃないから」と言ってしまうかもしれません。あるいは、仕事仲間が「このクライアントに電話してみよう」と提案しても、「無駄だよ。彼らがわれわれの製品を買うことは絶対にない」と答えてしまうかもしれません。

私たちは考え方によって自分に制約を課しています。自分の殻を破った考え方をすることを学ばなければならないのです。

CamScannerでスキャン

◆「地球は平ら」の思考法

コロンブスの時代、多くの人が地球は平らだと信じていました。それがわかっていたので、あまり遠くまで航海しようとしませんでした。災難が待ちうけていると知っていたからです。途中で勇気を失い、方向転換して戻ってきました。しかし、彼らにとって、戻ってくることは勇気を失うことではありませんでした。彼らは、「これ以上進んだら、地球の端から落ちてしまう」と思っていたからです。

そこへコロンブスが登場します。彼は地球には端などないという正気とは思えない考えを持っていました。人々はこう思いました。「なぜこの狂人が、正気な人と同じように通りを歩くことを認められているのだろう？」。つまり、コロンブスが直面した問題は、単に彼が信じていたことだけではなく、「どうしたらほかの誰かに信じてもらい、それを証明する資金を出してもらえるか」でもありました。あなたの会社や家族の中でも同じことが起こります。「私はこのアプローチがうまくいくとわかっている。ほかの人たちをどうしたら説得できるだろう？」

もし私がコロンブスで、あなたの銀行に融資を依頼しに行き、あなたの前に設計図を置いたら、あなたは何と言うでしょう？「これはまた、ずいぶん大きな船ですね。この平らな地球上で、これを何のために使おうというのです？」。私は答えます。「そのお言葉を聞いて残念です。私は地球が丸いという推測について耳にしました。船で行ってそれを証明したいのです」。あなたは私が頭のおかしい人間であるかのように見て、言うでしょう。

「私どもでは、資金をお貸しすることはできません」

さて、私が成功を収めるためには、「ばかな連中だ」と考えて、ただ立ち去るわけにはいきません。人々がそれぞれの考えを持っていることを認め、意図的に頑強な態度をとっているのではないと認めなければなりません。彼らはただ見えないのです。そのために私を狂人だと思っているのです。したがって、私が勝つためには、彼らにも見えるように手助けするしかありません。

敗者のモットーというのがあります。それは「一度目でうまくいかなかったら、何度も、何度も挑戦しろ」ではありません。

「一度目でうまくいかなかったら、さっさと誰かに責任を負わせろ。私の責任ではない。一緒にやってきた連中だ。私は地球が丸いと知っている。なぜ彼らにはわからないんだ？」というものです。しかし、彼らがわからないのは、うまく彼らにそれを示すことができなかったからです。

資金を手に入れたコロンブスは、次の問題にぶつかりました。それは乗組員の確保です。あなたは家族や会社を率いるうえで何か問題を抱えていますか？　コロンブスは、地球は平らだと信じる乗組員に、その端まで一緒に航海することを説得しなければならなかったのです！

あなたも私も、現代社会で同じ課題に直面しています。周囲にいるのは頭の中に平らな地球を抱えている人たちばかりです。たとえば、あなたは自分の子どもの賢さに気づき、将来有望だと思うかもしれませんが、問題は「どうしたらこの子に自分の可能性をわから

CamScannerでスキャン

せることができるか」です。あなたはその問題を克服しなければなりません。

それをするには、地球は丸いかもしれないという考えを受け入れる意思を持つ必要があります。そして、自分でそれを確かめるために航海に乗り出さなければなりません。自分の期待と信念を変えれば、行動を変えることができます。信念がそうさせるのです。

覚えておいてください。コロンブスが地球は丸いと強く信じるまで、地球は実質的に平らに等しいものでした。それでは現在、その平らな地球はどこにあるのでしょう？

今のあなたの職場での行動、家族に対する行動、恋人に対する行動をコントロールしている信念をじっくり考え直してみてください。行動を変えるには考え方を変える必要があります。選択肢を考える人、クリエイティブに考える人、可能性を考える人にならなければなりません。平らな地球の思考法から解放されなければなりません。

こう自分に問いかけてください。

「私が固持している態度、習慣、スキル、信念で、もう役に立たなくなっているものはどれだろう？」

成長し、自分を変えるためには、最終的には自分の内に持つ平らな地球の〝真実〟を克服しなければなりません。

人生の中で九つの点に遭遇したら、「無理だ、できない」と言う代わりに、「線をクロスさせたら？　点の外側にはみ出したら？」と考えてみてください。コロンブスのように、あらゆる「もし仮に――」の探検者になることができます。それが成功への道筋です。

第六章　ポジティブなアファメーションと自己イメージ

◆言葉があなたをつくる

あるとき、私の娘の一人が学校でチアリーダーの入部テストを受けようとしていたのに、直前になってやめてしまいました。私はあきらめた理由をたずねました。

「どうしてやめたんだい？　やりたいことを途中であきらめるのを習慣にしてしまってはいけないよ」

すると、娘は怒ってこう言い返しました。

「試して失敗するのが嫌だったの。パパは失敗したことなどないでしょう？　何をやってもいつも勝って、いつも成功しているじゃない」

私は驚きました。娘が私のことをそんなふうに思っていたなんて。そして気づきました。

「この子は私が失敗したところ、負けたところ、うまくいかなかったところを、まったく見ていない。私たちの事業や人生の成功面だけを見ている」

そこで、娘にこう言いました。

「君が見ているのは、うまくいっていることだけだ。パパが十のことを始めて、そのうち六つか七つは失敗しているのを見ていないだろう？　うまくいった三つか四つのことだけ

を見ているんだ。だから、『私は完璧じゃないといけない。両親は完璧だし、周りの人たちも完璧だから。彼らは絶対にドジをしない』と思っている。でも、それは正しくないんだよ」

自分以外の人は完璧で、自分は欠点だらけだと思っているとしたら、あなたのセルフトーク、自尊心、目標設定能力に何が起こるでしょう？　あなたは何かを始めようとしなくなります。自分にとって価値ある目標を追いかけなくなります。**間違いを犯してはいけないとか、ほかの人はいつも成功しているとか感じたり信じたりすると、本当はできるはずのことをしなくなったり、簡単に達成できる目標しか設定しないようになります。**自分の能力を伸ばそうとしなくなってしまいます。

どうしたらそこにたどり着けるのか、最初は何の考えも浮かばないようなことでも、ビジョンを描き、目標を達成できるという自信と確信を持つことが必要です。

自尊心が低いと、あまり遠くに目標を設定することができません。高い目標を設定すると、「このままの私ではあそこに決してたどり着けない。この思考パターンを克服しなければ」と思ってしまいます。

北を向いているボートの船尾で魚を釣っているところを想像してみてください。まったく釣れないので、船の方向を変えることにします。舵をつかんで、ボートを東に向けました。そして、そのまま舵を放し、船尾に戻ります。すると、ボートは再び方向を北に戻していきます。自動操縦システムを調整するのを忘れたからです。あなたはただそれを無効にしようとしただけでした。

恐怖にかられると、人は一時的に勇敢な行動をとることができます。内気な人でも、一時的に外向的になることができます。怒り狂っていても、一時的に冷静になることができます。あなたはいつでも自動操縦システムを一時的に解除することができるのです。しかし、自分がどんな人間であるかの自己イメージを変えないかぎり、舵から手を離した瞬間に自動操縦システムが再起動し、また元の状態に戻します。あなたは後ろに引っ張られるように感じます。

もっといい方法を教えましょう。舵に手を触れることもなくボートの方向を変えることができます。どのように？　自動操縦システムを切り替えて、ボートが自動的に東に向かうようにするのです。

もちろん、**ここで言う自動操縦とは、あなたの自己イメージのこと。**自己イメージによってあなたが傾く方向――東でも北でも、ポジティブにでもネガティブにでも――が決まります。

◆アファメーションが目的地へと導く

どうしたら自己イメージを変えることができるでしょう？　セルフトークをコントロールすることによってです。建設的なセルフトークのことを、私は「アファメーション（スマートトーク）」と呼んでいます。

セルフトークは自分自身との対話です。そして、自己イメージを形成する材料にもなります。「私はなんて不器用なんだ」「私は優雅だ」「それは私には簡単だ」「それは私にはむ

ずかしい」というように。

潜在意識はこうした自分への語りかけの言葉を信じ、その言葉と一致するような行動をとらせようとします。**言葉の力が行動を引き起こすのです。**したがって、セルフトークをコントロールできれば、潜在意識の力を借りて目標を達成することができます。

地域社会、家庭、結婚生活、職場など、外部環境で起こる出来事を観察するときには、実際に起こったことを記憶しているわけではありません。記憶されるのは、セルフトークを通して得る、その出来事の〝解釈〟です。「彼女は怒っている。でも本気であんなことを言ったわけじゃない。私は彼女が本当は何を言いたかったのかわかっている」というように、あなたは何が起こっているかについての考えを自分自身に語りかけています。つまり、自分の感覚器官を通して認識した世界が、自分なりの解釈に基づいた世界にすぎないとわかれば、そうしたいと思ったときにその世界を変えることができるということです。起こった出来事を変えることはできませんが、セルフトークをコントロールすることで、その出来事の解釈を変えることはできます。

セルフトークで繰り返し自分に語りかけることが、自己イメージと自分の信じるものを決め、それが行動に影響を与えます。セルフトークを変えることでこれまでの信念をくつがえさないかぎり、行動を変えることはできません。あなたの未来は過去と変わらないものになるでしょう。

会社から解雇され、「この仕事を失えば、私には価値がない。もう生きていたくない」と思えば、あなたは実際に、あるいは間接的に、自殺することを選ぶかもしれません。あ

なたの行動に責任を負うのは会社でしょうか、それともあなた自身でしょうか？

ここでシナリオを変えてみましょう。解雇されたあと、「私には価値がない。もう生きていたくない」と自分に語りかける代わりに、「いずれにしても、この会社では成長できなかった。次はもっといい仕事を見つけられるさ」と考えます。そして、実際に新しい仕事探しを始めます。

あなたの行動に責任を負うのは会社でしょうか、それともあなた自身でしょうか？　もちろん、あなた自身です。それが、出来事の〝解釈〟を自分で選ぶということです。「私には価値がない」は、起こった出来事のセルフトークによる解釈です。「もう生きていたくない」は、セルフトークが導いた〝真実〟です。するとすぐさま、あなたの最も従順な奴隷である創造的潜在意識が、「わかりました。仰せのままにいたします」と応じ――たとえそれが自己破壊的な行為であっても――忠実に仕事をやり遂げます。

Point――あなたは自分の考えるものに向かい、考えている人物になる。現在の思考が未来を決める

◆「思考の蓄積」が信念を築く

間違いを犯した自分に対して、「いったい、どうしたっていうんだ？」と問いただしたことはありませんか？　ネガティブなセルフトークを長々と続けるたびに、自分自身についての否定的な考えが重みを増していきます。あなたが自分に対してそうしているのと同

じように、あなたのことを否定的に話す友人がいたら、その友情を長く維持することができるでしょうか？

自分に語りかける言葉は注意深く選んでください。自分との対話によって、何かに向かわせることも、引き離すこともできます。あなたが価値を置く何かと関連づけることで、態度は良いものにも悪いものにもなります。セルフトークによって描かれた昨日までの古い絵は、今日のあなたに大きな価値と恩恵をもたらすはずの何かからあなたを引き離し、大きな害を与えるもののほうに向かわせてしまうかもしれません。

自分の孫たちに何か一つだけしか教えられないとすれば、私はどのように“現実”が築かれるかを教えると思います。現実は、一度築かれたらそれで終わりというものではありません。つねに変化しています。子どものころにすべてが決まってしまうと思ってはいませんか？　たしかに、五歳までに現実の大部分が形成されますが、それで終わりではありません。潜在意識の中の現実のイメージは、私たちの考え方や話し方、とくに私たちが言葉、イメージ、感情を通して自分自身に伝えるものによって築かれます。

セルフトークは、自分の頭の中で交わされる会話です。すべての思考が脳内に記録され、すべての思考が集まって信念を築きます。「それが何だと言うんだ？」とあなたは思うかもしれません。私が言いたいのは、あなたは自分にどんな可能性があるかではなく、現時点で信じることに従って自分を動かしているということです。

思考を基に信念が築かれます。仕事について、富について、恋愛について、自分の可能性について、自分が夜型の人間か朝型の人間かについて、賢い人間か愚かな人間かについ

CamScannerでスキャン

て。その考えを自分に話しかけることによって信念を築いているのです。

あなたは一つの出来事を、頭の中で何千回と追体験することができます。ただイメージを再生するだけでよいのです。セルフトークによってその出来事について思い出すたびに、同じことが再び起こっているかのように頭に描かれます。通常、一つの考えが潜在意識のレベルに深く根を下ろすことはありません。

ただし例外があります。権威を持つ人からのたった一度の褒め言葉、結婚の誓い、卒業のセレモニー、祈り、神聖な誓い、神との契約などがそうです。それ以外の大部分の場合は、一つの思考が定着するには反復が必要です。その出来事を実際に繰り返す必要はありません。何かを鮮明に思い出すたびに、潜在意識はそれが実際に起こっていると信じるからです。

何かを鮮明に思い浮かべ、それに特定の感情が結びつくと、記憶に強く刷り込まれて〝現実〟になります。その出来事を思い出すたびに、イメージは強化されます。

Point ―あなたは自分が考えているものに向かい、考えている人物になる。現在の思考が未来を決める。スマートトークはより良い未来を意味する

◆セルフトークで形成される自己イメージ

自己イメージとは、潜在意識のレベルでの自分についての意見であり、脳内の〝データバンク〟に保存した無数の信念や態度に基づいて形成されます。それは言ってみれば、自分がどんな人間で、自分に何を期待するかについて、頭の中に描かれた〝絵〟です。「私

は外向的だ」「私はのみ込みが早い」「私は本が好きではない」「私はリズム感がいい」「私は踊れない」「私は人気者だ」「私は孤独だ」。その〝絵〟は、あなたがこれまで学んできたことすべてで構成されています。

人は自分について言われたことをどう認めるかによって、自己イメージを築きます。自己イメージはあなたが自己制御する基準になります。すべての思考を基にこの基準をつくり、それに基づいて自己制御を行うということです。自分がその基準に満たないと認識すると修正し、基準を超えていると認識したときにも正しい位置に戻そうとする力が働きます。

つまり、どのように自分や周囲の人に話しかけるかが、自分の潜在能力を引き出して目標を達成する鍵となるわけです。

誰かを見下しているときには、相手を卑小に見せるような言い方をします。誰かを低く評価しているときには、実力以下の仕事をさせます。私は自尊心が低下しているときに、より他人を見くびる傾向があります。すると、相手を自分より小さく見せるために、辛辣な言葉を浴びせます。実際には、「私より小さくなれ、私が大きく見えるように」と言っているのです。

自分自身や周囲の人に「小さくなれ」と言う代わりに、本当は「大きくなれ――自尊心においても、重要性においても、人としての価値においても、大きくなれ」と言うべきなのです。それなのに、相手を見くびるような言葉を使い、同僚、子どもたち、配偶者、両親に、自分は小さな人間なんだと感じさせようとします。肉体的な大きさではなく、態度、自信、勇気においての大きさです。

CamScannerでスキャン

小さく見せるというのは、「自分が重要な人物に見えるように、君を重要な人物に見えないようにしたい」という意味です。それを正しい方法でするのではなく――自分の性格を改善し、知識とスキルを高めることによって、自分を価値ある人物にするのではなく――周囲の人の価値を下げることによって、彼らの重要性を損なおうとするのです。

自分を価値ある人間だと思う感情を持たせ、自尊心を高めるべきときに、わざわざ小さな人間に見せようとするとは、なんと悲劇的なことでしょう。子どもたち、そして、あなたが人生で出会ういわゆる〝ちっぽけな人たち〟は、自尊心を築くのにあなたをとくに必要としています。

どうしたら子どもに良い自己イメージを持たせることができるでしょう？ 三歳の男の子が絵の描き方を学んでいるところを想像してください。彼は絵に色を塗り、とてもうまく描けたと思ったので、彼にとっての権威者である五歳のお姉ちゃん（お姉ちゃんは絵がうまいので、冷蔵庫に貼って飾られています）に認めてもらおうと考えます。彼はお姉ちゃんのところに走っていって、「見て、見て」と言いました。

ところが、お姉ちゃんは、「これ、何？　ばかみたい。色が線からはみ出しちゃっているじゃない」とけなします。男の子は姉の評価を受け入れます。「お姉ちゃんが、ぼくはばかで、間抜けで、絵が描けないと言っている」。このセルフトークが頭の中で繰り広げられると、自分自身への態度が大きく否定的な方向に傾き、「お姉ちゃんがそう言っているから、ぼくは絵が描けない」という否定的な考えを持ってしまいます。

彼は別の絵を描き、今度はそれをお兄ちゃんのところに持っていって、「ねえ、見て」

と言いました。お兄ちゃんは弟にうるさくされたくないので、「じゃまするなよ、ばか。おまえに絵なんか描けないよ」とはねつけます。

もし男の子が兄の評価を受け入れると、彼の思考は「僕はばかで、絵が描けない」という信念に変わります。彼がまる一日かけて、これまでで最高の絵を描いたとしましょう。それを母親のところに持っていて、「ねえ、見て」と言いました。

母親は眉間(みけん)にしわを寄せて「まあ、いったい何をしたの？　ひどいわね」と言います。

さて、男の子は何を考えるでしょう？

「ああ、ぼくには絵なんて描けないんだ。それが真実なんだ」

この子が幼稚園に行くようになりました。先生が言います。「さあ、みんな。きょうはすばらしいプレゼントがあります。これからクレヨンを配ります。みんなで絵を描くのよ」

男の子は考えます。「いやだ。ぼくは描かない。いちばん最後に描いたとき、すごく嫌な思いをしたんだ。ぼくには絵が描けない」

人は潜在能力に従ってではなく、自分が真実と考えるものに従って行動します。あなたが人々をネガティブに扱うとき、彼らの価値を低め、小さく見せるとき、それを彼らが受け入れれば、あなたは彼らの自己イメージを損なっているのです。あなたがリーダー、親、配偶者、兄弟として彼らから信頼を得ていれば、彼らはあなたからの評価をそのまま受け入れてしまうでしょう。

CamScannerでスキャン

誰でも人生のすべての側面に信念と期待を持っています。自分が道徳的、社会的、精神的、知的にどんな種類の人物になるかということです。したがって、ある意味で自己イメージは一つだけではなく、何千ものイメージから成り立っています。

たとえば、自分がどんなリーダーかについてのあなたの考えには、おそらく自己イメージが含まれています。あなたはこう考えるかもしれません。「私はソフトボール部のチームリーダーで、学校では教師をしている。しかし、地域社会や教会ではリーダーではない」と。また、自分がどんな運動選手であるかについても特定の考えを持っています。

「私はテニスとゴルフとボウリングは得意だが、泳ぎだけはまったくだめだ」

すべてのスキルや経験ごとに、実際にそうであれ、想像したものであれ、自己イメージが形成されています。そのすべては自分に対する信念を基にしてつくられたもので、これらの信念があなたの人生をコントロールします。

ネガティブな信念に基づいて自己イメージが形成されると、これらの信念は頭の中で〝私らしい〟こととして記録され、それが行動に反映されます。信念を変えないかぎり、自己イメージを変えることはできません。そして、あなたは自分が思い描く自己イメージにふさわしい行動をとり続けます。

どこかの時点で、「私はどうしてこんな考えを持つようになったのだろう？」と疑問を持つかもしれません。その考えはセルフトークを通して得たのです。あなたが頭の中で行う自分自身との会話です。思考の流れがこの沈黙の会話を成り立たせます。そして、思考が蓄積されて信念を築きます。

言葉で考えたことが鮮明なイメージとなり、それが感情を呼び起こします。思考と感情が、脳の中で〝真実〟として記録されるのです。そして、あなたは〝自分らしい〟と思う行動を通して、その〝真実〟を補強し始めます。つまり、セルフトークがあなたの自己イメージの基礎なのです。

Point――私たちは真実に従って考え行動する。ただしそれは、自分が信じる真実である

◆望まないものに意識を集中する

多くの場合、最も恐れることが現実になるのは、潜在意識がセルフトークの内容を受け入れて、行動をコントロールし始めるからです。起こってほしくないことばかり考えていると、潜在意識がその方向に向かわせます。

事故を起こしやすい人というのがいると思います。彼らが何を考えているかといえば――事故を起こすことです！　保険産業によれば、ほとんどの交通事故がこのような〝事故を起こしやすい〟タイプの人によって起こされているそうです。自分が事故を起こしやすいと考えると、自ら事故を呼んでしまうのです。

望まないことに意識を集中するほど、その方向に引き寄せられます。誰かに自分の人生がいかにうまくいっていないかを話すのは自由ですが、ネガティブで破滅的な話は、望むことからあなたを遠ざけるだけです。ポジティブ思考というのは、「この問題が〝存在し

なければ〝どうなるだろう？　問題が〝修復されたら〟、物事はどう変わるだろう？」という考え方です。

あなたが気持ちを向けるものが、あなたの手に入れるものです。たとえば、車の運転を覚えると、やがてそれは無意識に行える習慣になります。その車でどこに行きたいかを思い描くだけで、自動的にハンドルをその方向に向けています。意識して「左折、左折、ブレーキを踏んで、アクセルを踏んで」と考える必要はありません。頭の中の行きたいところのイメージに従って、自然に体が動きます。それでは、事故はどのように起こるのでしょう？　事故は、起こってほしくないことを頭に思い描き始めたときに起こります。

ティーンエイジャーに車の運転を教えているところを想像してみてください。その子の運転で車がセンターラインに近寄りすぎると、あなたは対向車との正面衝突を思い浮かべ、「対向車に気をつけて！」と叫びます。子どもはどこを見るでしょう？　向かってくる車です！　潜在意識が「あの車に突っ込め」と彼に告げるのです。車がセンターラインを越えると、あなたはイライラして「反対だ！　縁石のほうに寄るんだ！」と言います。この言葉が別のイメージを喚起し、子どもはまっすぐ縁石に乗り上げます。怒りを爆発させたあなたが「あの駐車している車に気をつけろ！」と言うと、子どもはその車にぶつけます。あなたはすぐさま、「この子は問題児だ！　なぜ私の言うことを聞かないんだ？」と非難することでしょう。いいえ、彼はしっかりあなたの言うことを聞いていたのです。

良いことでも悪いことでも、最も鮮やかにイメージすることが、実際に起こることです。ゴルフのときに、打ったボールがいつもフックかスライスして、バンカーや池に落ちてし

まうとしたら、プレーしながら何を考えるでしょう？　おそらく、ひどいスライスを打ったときのことを思い出しています。それが完全なスライスボールを生み出すのです。ちょうど車やバイクを運転しているのと同じように。「私はいつもスライスばかり打っている」と自分に語りかけると、体は自動的に脳内のイメージと外の現実を一致させようとします。

あなたが〝望む〟ことではなく、あなたが〝考える〟ことが現実になるのです。

「いや、私にはあてはまらない」と思っていますか？　しかし、もしあなたが最もむずかしいホールのティーグラウンドで、本当にボールがグリーン上に落ちるところを思い描いているのなら、なぜひどいボールを打つのでしょう？　わかりますか？　むずかしいのはセルフトークをコントロールすることです。もし池があることを知っていて、「あの池にボールを落としたくない」と考えれば、自分では反対のことをしているつもりでも、潜在意識が頭の中の最も支配的なイメージのほうにあなたを動かします。「そうしたくない」は、頭の中の〝絵〟にはなりません。「水」が〝絵〟になり、その水があなたを引き寄せるのです。

フェアウェイを歩きながら、「またやった。私はいつだってこうだ」と考えてしまうと、一度ボールをスライスで打ってしまったら、それについて考えるたびに同じことを繰り返します。「一度スライスするなら、百回でもスライスするにちがいない。実際に、いつもこのスライスを打っている」。ラウンドが終わるころには、頭の中で五百回はスライスボー

ルを打っていることでしょう。あなたは自分で思うより優秀です。あまりに頻繁にスライスを打つので、すでにスライスの専門家です！

つまり、セルフトークによって、自分で自分の失敗のお膳立てをしているということです。結婚生活がうまくいかなくなる、会社の中でうまくやっていけなくなる、体調を壊すかもしれないなどと悪いことばかり考えて、自分からそれを呼び込んでいる人がいます。心配や不安はネガティブな目標設定です。自分が望まないことに意識を集中するため、結果的にまさにその望まないことを呼び寄せてしまうのです。

あなたが企業の管理職なら、部下を率いる方法を考えてください。あなたが親なら、どのように子どもたちを導くかを考えてください。あなたがコーチなら、自分のチームをどう管理しますか？　あなたが精神的指導者なら、どのように人々に助言を与えますか？　自分が彼らに望まないことをわざわざ彼らにイメージさせますか？　駐車中の車に追突するように導きますか？

◆スーパースターのアファメーション

運動選手のコーチを務めるとき、私は彼らに自分のパフォーマンスを管理するためのアファメーションの力を教えます。たとえば、フットボール選手を指導するときには、ボールを落としたあとにする最悪の行動は、自分がミスをしたと確認しながらハドルに戻ることだと話します。「僕のせいだ。ボールを落としてしまった」。セルフトークでそれを鮮明

にイメージすると、次に同じ状況が起こったときに問題を再生してしまいます。自動操縦システムを変えないかぎり、ボールを落とし続けることになります。

スポーツや人生でスランプが生じるのも、それと同じ理由からです。自分が認識した現実を肯定し続けると、その現実が永続化することになります。自分に語りかけることが、頭に思い描くイメージになり、そのイメージどおりの現実を引き寄せてしまいます。「私はいつも重要なときに失敗する」「私には売り上げが伸ばせない」「私たちはいつも負ける」「私はその仕事につけない」「私はいつも貧乏だ」

それは自己実現する予言となります。セルフトークで予測する結果が現実のものになるのです。

過去の過ちに縛られていると、それを将来まで永遠に持ち続けることになります。その代わりに、自分が達成したいこと、実現させたいことを考えましょう。

頭の中では過去の「成功」だけを再生し、「これが私だ。次にも同じことを繰り返そう」と自分に語りかけてください。そうした思考が成功を育てます。

セルフトークの本物のスーパースターと言えば、プロフットボール選手のジョニー・ジョンソンでしょう。私がジョンソンに最初に出会ったのは、彼がテキサス大でプレーしていたころでした。彼は試合の前に必ず自分の能力を肯定し、パスをインターセプトするところやタッチダウンにつながるパスをするところを思い描きました。大事なテキサス大対

CamScannerでスキャン

アーカンソー大の試合では、パンターが彼とは別の方向にボールを蹴ったり、強い風にボールが押し戻されてしまったりしましたが、ジョンソンは自分にこう言い聞かせ続けました。
「キッカーはきっとミスする。だから準備をしておけ。チャンスは一度だ」
ついに、緊迫したゲームの第四クオーターに、ジョンソンにチャンスがやってきました。彼の蹴り返したボールが決勝点につながりました。
セルフトークをうまく操ることで自己イメージを操ることができます。セルフトークをコントロールすれば、自己イメージを変えることができます。自己イメージを変えれば、人生を変えることができます。

セルフトークからも周囲の人との会話からも、皮肉や嫌みをすべて取り除いてください。誰かの価値をおとしめるような言葉も、見くびりやからかいの言葉も、恥をかかせるような言葉も、あら探しをすることも、すべてやめてください。自分や周囲の人を肯定的に考えると、望むイメージを引き出すことができます。
自分の考えには責任を持ちましょう。あなたの健康や幸福に責任を負うのは、あなた自身です。自分の困難な状況を、「私にはどうしようもない」と言って、他人や環境のせいにしてはいけません。セルフトークを操ることで、自分の将来を自分で形づくる能力により自信を持てるようになります。「私には明日がどうなるかが見える。明日を私の望むとおりのものにすることができる」と、感じられるようになります。
外部環境を変えるには、まず内部環境を変えなければなりません。あなたは二つの現実、

アーカンソー大の試合では、パンターが彼とは別の方向にボールを蹴ったり、強い風にボールが押し戻されてしまったりしましたが、ジョンソンは自分にこう言い聞かせ続けました。
「キッカーはきっとミスする。だから準備をしておけ。チャンスは一度だ」

ついに、緊迫したゲームの第四クオーターに、ジョンソンにチャンスがやってきました。彼の蹴り返したボールが決勝点につながりました。

セルフトークをうまく操ることで自己イメージを操ることができます。セルフトークをコントロールすれば、自己イメージを変えることができます。自己イメージを変えれば、人生を変えることができます。

セルフトークからも周囲の人との会話からも、皮肉や嫌みをすべて取り除いてください。誰かの価値をおとしめるような言葉も、見くびりやからかいの言葉も、恥をかかせるような言葉も、あら探しをすることも、すべてやめてください。自分や周囲の人を肯定的に考えると、望むイメージを引き出すことができます。

自分の考えには責任を持ちましょう。あなたの健康や幸福に責任を負うのは、あなた自身です。自分の困難な状況を、「私にはどうしようもない」と言って、他人や環境のせいにしてはいけません。セルフトークを操ることで、自分の将来を自分で形づくる能力により自信を持てるようになります。「私には明日がどうなるかが見える。明日を私の望むとおりのものにすることができる」と、感じられるようになります。

外部環境を変えるには、まず内部環境を変えなければなりません。あなたは二つの現実、

内的現実と外的現実の中に生きています。どちらかを変えれば、もう一方も変わります。誰もが外部環境を変えたいと思いますが、その方法を知る人はほとんどいません。

　お金をもっと稼ぐことが求めている変化をもたらしてくれると考える人もいれば、特定の車を運転すること、特定のブランドの服を着ること、正しい相手と結婚することを目指す人もいます。彼らは間違っています。お金や高級品や他人に、その力はありません。力は自分の中にあります。

　ただし、「よし、私の自己イメージは完成した。修正できた」と考えてはいけません。**自己イメージはつねに修正が必要です。これは、継続的な改善プロセスです。受け入れる情報が、現状認識に影響を与えます。**

　これからの二四時間、自分のセルフトークを監視して、さげすみ、敵意、皮肉、自分や他人に対する過小評価などを、すべて排除するように努力してみましょう。「いったい、私はどうしたんだ？」とか「どうしてこんなにばかなんだろう？」のような、否定的な考えは持たないでください。遊び心からであっても、からかいや皮肉は禁物です。潜在意識は冗談と本気の区別ができません。もし自分や誰かのことを悪く言ってしまったら、すぐに「今のは自分らしくなかった」と認めて修正しなければなりません。そして、次に同じ状況が起こったときには何をすべきかを自分に言い聞かせます。

　これはあなたのこれまでの人生の中で、最も静かな二四時間になるかもしれません。あなたは何を話すべきでしょう？　他人に対する肯定的な評価、自分に対する肯定的な評価です。正しいことをしているときは自分にそう言いましょう。ただし、これは自分にだけ

こっそり言うことで、声に出して言ってはいけません。

自分に対するものでも人に対するものでも、セルフトークの内容を肯定的な言葉と否定的な言葉に分けて、スコアをつけてみてください。二四時間後には、自分のセルフトークの傾向が明らかになります。内なる自分を解き放つため、まずはスマートトークを使うことから始めましょう。

Point —すべての意味ある永続的変化は、内から始まり外に広がる

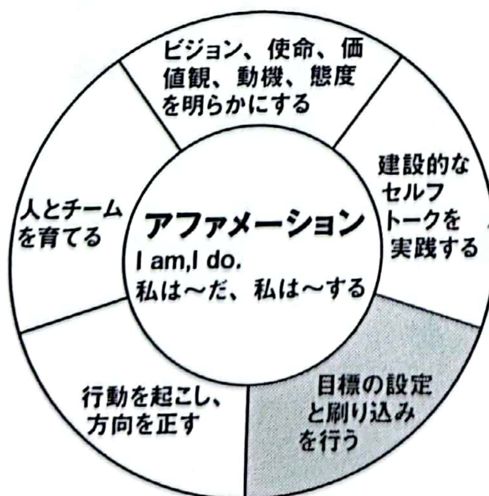
CamScannerでスキャン

セクションⅢ

ステップ3

新しいゴールを「脳にプログラミングする」方法

~目標設定と刷り込みを行う~



CamScannerでスキャン

セクションIII—ステップ3

新しいゴールを「脳にプログラミングする」方法

～目標設定と刷り込みを行う～

新しいビジョンと目標を持たないと、古いビジョンと目標を再生することに終始しがちです。すると、去年と変わらない今年が訪れ、今年と変わらない来年が訪れます。「ここでは物事にほとんど変化がない」と考えるようになります。

才能と創造性は、目の前に刺激的なビジョンが現れたときにこそ発揮されます。目標を設定し、その刷り込みを行い、新しいビジョンと理想、あるいは目標達成のための標的を新しい現実のイメージとして取り込むと、着実に自分を向上させる道が開けます。

第七章では、人間が持って生まれた目的志向の性質について考えます。標的を持つことは不可欠です。新しい目標がないと古い目標を再生するしかなく、成長することができません。目標を持たない人は、それが良いものであろうと悪いものであろうと、他人の意見に簡単に従ってしまう傾向があるのです。

第八章では、どうしたらより目的志向になれるかを学びます。私たちは自分が思い描くイメージ、自分や他人に語る言葉、目標と感情を結びつけることによって、目標達成を目指します。高パフォーマンスの人たちは、特別なことを普通のように見せられる人たちです。目標を大きなものにすると、それを達成するための道のりが成長の過程となります。

CamScannerでスキャン

また、大きな目標を持つことで、それまで気づかなかったリソース（資源）が見えてくるようになります。

第九章は、目標を書き表して肯定する「アファメーション」についての重要な章です。ポジティブなイメージと感情を引き出し、必要な変化を起こすための目標の書き表し方について学びます。

第十章では、新しい目標を刷り込み、もう役に立たない古い目標を書き換える方法を教えます。毎日のアファメーションで「書く、読む、刷り込む」のプロセスを学び、新しい状況の中にいる自分を思い描いてポジティブな感情と結びつけられるようにします。

目標の設定と刷り込みを行う理由とその方法を理解する人には、無限の可能性が広がります。

CamScannerでスキャン

第七章　なぜ目標設定が必要なのか？

あなたは「なぜ目標がそんなに重要なのですか？」「なぜ目標を設定するのですか？」とたずねるかもしれません。私には少なくとも六つの理由が挙げられます。

◆目標設定が必要な六つの理由

▼理由一・何の目標も理想も掲げなければ、自己破壊、死が待っている

数年前、『夜と霧』の作者でロゴセラピーという心理療法を確立したヴィクトール・フランクルとウィーンで会いました。彼は「人間にとって、理想や目標を持つことは不可欠だ。目標なしでは死んでしまうか、自己破滅的な行動に陥る」と言っています。

フランクルの言っていることは、まったくの正論です。目標を持たなければ、人は死んでしまいます。朝鮮戦争でそれが証明されました。朝鮮戦争では、アメリカ史上のどの戦争よりも多くの戦争捕虜が死亡しました。なぜでしょう？　中国と北朝鮮の共産主義者が、精神的拷問によって捕虜の生きる目標を破壊したからです。彼らは捕虜につねに陰鬱（いんうつ）な将来像を思い描かせ、仲間を密告する者に報酬を与え、恋人から送られてきた絶縁状や離婚申請書、手形回収通知を見せ、嘘の歴史で捕虜を洗脳しました。徹底的に捕虜たちの将来

への希望を打ち砕いたのです。

捕虜たちは生きる目的を失いました。まだ十八歳から二十三歳ほどの若者が、部屋の隅に這っていって頭に毛布をかぶると、四十八時間で何の肉体的原因もないまま死んでしまいます。最初、この現象は「あきらめ病」と名づけられました。その後、通常は子どもたちに見られる「引きこもり行動」と同じであることがわかりました。

結婚生活が長く、とても仲のよい夫婦を観察してみてください。どちらかが死ぬと、残されたほうもすぐあとに続きます。何の目的もないまま退職する人を見てください。退職時の年齢に関係なく、退職後平均十八カ月で死んでいます。人は目標を持つか、死んでしまうか、そのどちらかしかありません。目標を持たない会社も長くは生き残れません。

つまり、目標をあきらめると、あるいは何の目標も持たずにいると、体の全機能が停止するのです。

▼理由二：標的を失ったミサイルのように全システムが機能停止する

目標を持つことで、私たちは標的に向けて進むことができます。人間は本質的に目的志向の動物です。私たちには標的を探し出す能力が備わっています。潜在意識が、それが何であれ、頭の中で最も支配的な目標やイメージに向かって私たちを動かすのです。目標はどんなものでもかまいません。

人間は本質的に目的志向なので、私たちは目標によって方向づけられ、人間形成がなされます。人が適切に機能しているときには、目的や目標という観点からものを考えていま

す。私たちの目的志向の思考や認識は、ミサイルの誘導システムと似たところがあります。標的まで導いてくれる私たちの誘導システムは、頭の中にある、物事がどうあるべきかについての内的イメージです。「私には家族の将来図がある」「私にはこの会社の将来像が思い浮かぶ」「私は次の休暇の行き先をもう頭の中に描いている」「私は今年どれくらいのお金を稼ぐかを思い描いている」

誘導システムは、目標に向かって進むあいだ、正しいコース上にあなたをとどめてくれます。

自分を変化させ成長するためには、目標が必要です。あなたの目標は、あなたに過去を引きずらせるものでしょうか？　現在を漂わせるだけのものでしょうか？　それとも、未来に飛躍させるものでしょうか？　この目的志向のメカニズムをどうプログラムするかがわかれば、それが行きたいところへどこへでも連れていってくれます。

▼理由三　意識的に目標を与えないと、すでにある目標を再生する

自分自身に新しい理想、イメージ、向かうべき目標を与えないと、明日は今日と代わり映えがしないものになり、それどころか昨年と比べてもほとんど変化のないものになるでしょう。何をしようとも、来週や来年や次の世代や次の状況を、驚くほど過去や現在と同じに見せるだけです。つまり、目標設定はあなたを成長させ発展させるための重要な要素になるのです。

目標を持つことは、生き続けるためにも絶対に必要です。**私たちは、自分が考えるもの**

に向かい、自分が考える人間になります。

したがって、もし意識的に自分の人生のあり方、自分の家族のあり方、あるいは、来週、来月、来年の仕事についての期待を描かなければ、潜在意識が現在支配的なイメージを複製します。そして、昨年の目標を何度も何度も繰り返すだけに終わります。人々が型にはまった日常を過ごし、同じ仕事を来る日も来る日も続けることを自分に許してしまうのはそのためです。一般に、私たちはそれを「マンネリ」と呼んでいます。新しい標的やイメージを送り込まないと、地域環境、自宅、収入レベル、家族について、古いイメージを使い続けることになります。あなたの持つイメージは、脳の神経細胞の中ですでに建設されています。あなたは環境に溶け込むことによって、特定の地域で育つことによって、周囲の人のあなたに対する扱いを受け止めることによって、イメージを発達させてきました。

▼理由四．自分で新しい目標を設定しないと、他人に使われる人になる

あなたは、周囲の動きにただ同調するだけになります。怠惰になったり、恐怖にかられたりして、自分で考えることができなくなります。「あのクライアントは切り捨てよう」「ああ、それはいい考えだ」「あの新しい映画を見に行こう」「ああ、それはいい考えだ」「うちの車を売ったらどう？」「ああ、それはいい考えだ」。わかりますか？　どんなこともいい考えになるのです。そして、他人があなたの頭の中に誘発するイメージに向かって動き、あらゆる提案に心を開いてしまうのです。

それは、ラップミュージックかもしれません。誰かが国にする何かかもしれません。「こ

れって、ひどくない？」「何もすることがない」という不平や不満かもしれません。つまり、環境や周囲の人の提案や意見の影響を強く受けてしまいます。

自分自身で目標設定をしないと、潜在意識はそれを察知します。そして、ただ人と同じことをするだけになっていきます。「まったく、それはいい考えだ。もっといい考えは思いつかないな」と言って、仲間と連れ立ってビールを飲みに行きます。

▼理由五．目標設定とアファメーションで、挫折への抵抗力をつける

前向きな勝利への期待を持つことで、すべての挫折を一時的なものにすることができます。たとえば、ローズ・ケネディは多くの問題を抱えながらも、家族を一つにまとめました。彼女は知的障害のある子を生みましたが、立ち直りました。第二次世界大戦で息子と娘を失いましたが、立ち直りました。大統領になった息子を暗殺されましたが、立ち直りました。もう一人の息子を大統領選挙中に暗殺されましたが、立ち直りました。スキャンダルに巻き込まれた息子がいましたが、立ち直りました。目の前で夫を亡くしましたが、立ち直りました。孫の一人が片脚を切断しましたが、立ち直りました。自分は腰を骨折しましたが、もちろん、立ち直りました。

彼女の途方もない粘り強さと回復力は、自分の家族にどうあってほしいか、その力強いビジョンと目標から出ていたのです。

あなたはどれだけの失望と挫折を耐え抜けるでしょう？　電球のフィラメントを発明したトーマス・エジソンは、三〇〇〇回の一時的な挫折を経験しました。正しい答えを得る

までに三〇〇〇回の失敗があったのです。普通の人ならあきらめてしまっていたでしょう。

個人あるいはチームに回復力を持たせるには、最初にポジティブな勝利への期待と、すべての挫折と痛みを一時的なものとみなす態度を生み出すことが必要です。スポーツの世界でのコーチングでは、私はよく選手たちにこう言います。

「君たちが奮起するたびに相手は攻め込むのにうんざりしてくる。相手がためらった瞬間にたたきのめすんだ」

ひとたび価値ある目標を定め、その目標に向けて自分自身を奮い立たせると、私は粘り強くなれます。ポジティブな勝利への期待を持ち、すべての挫折を一時的なものとみなします。その練習のために、自分が真夜中に真っ暗な森の中を全速力で走り抜けていて、木にぶつかるところを想像します。私は痛みを感じます。立ち上がってまた走り始めると、別の木にぶつかります。後ずさり、気を取り直し、また別の木にぶつかり、ようやく森を抜けることができます。このように、目標設定と結びつけたイメージの視覚化が回復力を育てます。

ダイアンと私は、私たち家族が幸せいっぱいに過ごせる未来にポジティブな期待を抱き、すべての挫折を一時的なものとみなします。ダイアンは驚くほどタフな女性です。

子どもを見捨てることは決してありません。それが彼女の設定した目標の一つでもあり、子どもたちのこととなると、とてつもない粘り強さを発揮します。

たとえば、六歳のジョーイを養子に迎えた直後、彼は家から逃げ出し、保安官が連れ戻してくれました。状況は悪くなる一方でした。毎日が危機の連続でした。ジョーイは何かを壊したり、誰かを傷つけたりすることをやめません。一三歳になるころには地域の問題児になってしまい、精神科の施設に行かなければなりませんでした。そこでも衝動を抑えられず、殺人未遂まで犯したので、本人のためにも周囲のためにも保護拘置下に置かれることになりました。彼は七年間、拘置施設で過ごしました。

一四歳のとき、クリスマスに一時帰宅が許されました。クリスマス当日はすべてが順調に行きましたが、次の日の夜、彼はみんなのプレゼントを盗んで家を出て行ってしまいました。

私は「もううんざりだ。勝手にしろ」という気持ちでした。しかし、ダイアンは決してあきらめません。ジョーイが幸せで立派な人間になることをあきらめませんでした。彼女の英雄的な努力と粘り強さは、ジョーイは少なくとも人生の一時期を、社会に貢献できる立派な人物として幸せに暮らせるはずだという深い信念からくるものです。頭の中にその最終イメージを維持し、すべての失望を一時的なものとみなしているのです。

▼理由六：認知的不協和とそのポジティブな副産物——創造的エネルギー、モチベーション、意欲、方向性——を生み出すこと

私たちはいつも心の平静を保とうと努力しています。精神的な秩序が得られるのは、自分の環境、社会生活、仕事生活、家庭生活についての脳内イメージが、五感を通して認識

する現実のイメージと一致したときです。矛盾を感知すると、脳内システムは私たちを〝ふさわしい場所〟に戻そうとするエネルギーを生み出します。言い換えれば、二つのイメージが一致しないと、私たちは問題を抱えることになるのです。

ときには、変化が望ましいものであるときにも、気まずかったり、緊張したり、不快だったりするために、変化に抵抗することがあります。それが脳内システムにネガティブな緊張を引き起こし、元の場所へと引き戻します。しかし、私たちの創造的潜在意識には、同じネガティブな緊張をポジティブなエネルギーに変える力があります。そのエネルギーこそ、問題や対立を解決したり、変化を起こしたり、目標を達成するのに必要なものです。

一九五七年、心理学者のレオン・フェスティンガーがこの内なる緊張を「認知的不協和」と名づけました。「認知」とは、考えや態度、意見、信念を意味します。言い換えれば、〝真実〟についての認識です。

「不協和」は不和、緊張、不調和のことです。認知的不協和は、問題解決、紛争解決、目標達成への原動力です。フェスティンガーは、二つの矛盾する考え、態度、意見、信念を頭の中に同時に抱えるたびに、認知的不協和――怒り、苛立ち、ストレス――が生じることに気づきました。自分が強く信じていることに対し、他人が反対の見解を示したときに、怒りを覚えるのはそのためです。不協和はひどく感情を害するのです。

イメージがかみ合わないとき、それが頭の中に生み出す不協和が対立の解消に向かわせます。みなさんも、壁に傾いてかかっている絵をまっすぐに直したいという衝動にかられ

たことがあると思います。「この絵は正しくあるべき状態に見えない」。それが不協和に対する反応です。あるいは、自宅のリビングルームがどう見えるべきかについて、あなたには一定のイメージがあります。帰宅して部屋が散らかっていたら、「がまんできない！」と思います。なぜでしょう？　それは、部屋がそうあるべき状態に見えないからです。

あなたはとたんに管理責任者に早変わりします。「これをしたやつを見つけろ！」。そして、あなたのイメージを台無しにした犯人を見つけると、「こんなところで生活したくない。元に直しなさい！」と叫びます。

さらにキッチンに入ると、まるでごみ置き場のようです。あなたはまた腹が立ちます。ここもそうあるべき状態には見えません。再びあなたの潜在意識が、混乱を正し、秩序を回復し、そうあるべき状態に戻そうとするエネルギーと原動力を生み出します。

◆壊れた窓

何年も前のことですが、私が出張から帰宅したときのことです。わが家には玄関から入ってすぐのところに床から天井まで続く鉛枠ガラスの窓があります。その窓からワシントン湖に目を向けているとき、美しい窓ガラスの一枚が割れているのに気づきました。

「誰が窓を割ったんだ？」とダイアンにたずねました。

「ダニー・ブリーン（以前、私たちのところで働いていた男）よ。窓を掃除しているときにはしごが滑って、窓を突き破ったの」

彼女はさらにこう言いました。

「ガラス修理店に電話したら、明日来て直してくれるそうよ」

それを聞いて、私は落ち着きを取り戻しました。問題の解決策を耳にし、窓が元どおりになるところを思い描けたからです。

ところが翌日帰宅すると、窓はまだ割れたままで、ガラスが床に飛び散ったままです。

「今日修理してもらえるはずだったと思うけど」

「私もよ。修理店から電話があって、今日は来られないと言ってきたの。でも、明日には必ず来るって約束したわ」

翌日、私は窓がすっかり元どおりになっていることを期待して家に入りました。ところが、窓はまだ割れたままです。しかし今回は、それほど気になりませんでした。徐々にその状態に慣れてきたからです。窓を元どおりにするというモチベーションが弱まっていました。

自分自身や何かに求める基準は、生活の中での慣れによって決まります。

◆どれだけあれば十分か？

認知的不協和が秩序を回復する力を与えてくれることはよくありますが、いったん秩序が戻ると安心してしまい、創造的エネルギーと意欲を失ってしまう傾向があります。なぜキッチンの壁の塗り替えを始めないのでしょう？　なぜ戸棚に新しいドアを取り付けないのでしょう？　なぜ新しい流しを設置しないのでしょう？　「今のままで私には十分だ」と思っているからです。

あなたの頭の中には、自分が必要とする何かの質と量について基準となるイメージがあ

ります。実際に目にする様子が頭の中のイメージと一致していれば、創造的不協和を感じることはありません。変化へのモチベーションが途切れ、眠りにつくことができます。

子どもたちにお皿洗いをするように言ったら、子どもたちはどんな行動をとるでしょう？ 彼らはキッチンに行って洗い始めますが、すぐに出てきます。あなたがキッチンに行ってチェックし、「こら！ ナイフとフォークをまだ洗っていないじゃない」と言うと、子どもたちは言い返します。

「ナイフとフォークを洗えなんて言わなかったでしょ？ お皿を洗えって言ったじゃない」。

問題解決や目標達成に努力しているとき、あなたの創造的潜在意識はこのように働きます。あなたが潜在意識にするように言ったことだけしかしません。それ以上のことは決してしません。ひとたび目標を達成すると、感情の高ぶりが消え、モチベーションを失ってしまいます。潜在意識はすべての必要な燃料を燃やしつくしてしまいました。創造的不協和がそれ以上のことをする必要はもうありません。

あなたは目標を達成するために、どれだけの力と意欲とエネルギーを自分から引き出すことができるでしょうか？ 頭の中に持っている基準となるイメージを超えることはほとんどないと思います。

あなたがプロのフットボールコーチで、夏場の練習中に、次のシーズンのチーム目標は「スーパーボウルに出場すること」に決めたとしましょう。そして、チームもその目標を受け入れ、実際にスーパーボウル出場を果たしたとします。スーパーボウルでの彼らの対戦チームの目標が「スーパーボウルで勝利すること」だったとしたら、あなたのチームは

CamScannerでスキャン

どうなるでしょう？　どちらがその試合に勝つための、より多くの創造的不協和、より多くのエネルギーと意欲とモチベーションを持っているでしょうか？

自分自身に何かに慣れることを許したとき、意欲が失われます。銀行の預金口座にお金がない状態に慣れてしまう人もいます。彼らは自分にこう語りかけます。「私にはまだ貯金する余裕がない。生活するだけでも大変なんだから。もっとたくさん稼げるようになったら貯金しよう」。すると、潜在意識は彼らが現在必要としているだけのお金しか稼がないようにします。

あなたの潜在意識は、あなたの命じることだけをします。あなたが自分に期待するものを与えようとしますが、それ以上のものは引き出しません。

あなたはどれだけのお金を慈善活動に寄付しますか？「私は慈善活動には寄付しない。そんな余裕はない。いつか金持ちになったら、たくさん寄付しよう」。あなたは実際にそうするでしょうか？「そんな余裕はない」というイメージを持ち続けているかぎり、潜在意識はあなたが金持ちになることを許しません。そうなると自分ではいられなくなるからです。金持ちになることはあなたのイメージの一部ではないからです。

◆人は何に慣れるか？

私の母がアイスボックスを使うことに慣れてしまい、冷蔵庫を買うことにずっと抵抗していた話を覚えていますか？　あなたはこれまで、自分に対して何に慣れることを許してきたでしょう？　何がどれほどあれば、あなたには十分だったでしょうか？

CamScannerでスキャン

たとえば自宅に客を招くときに、「こんなに汚い部屋を見せたくない」と思って、必死に掃除することがあると思います。掃除機をかけ、ほこりを払い、窓や床を磨き、ほうきで掃き、こすり、壊れていたものを直し、物の位置を変え、家全体がぴかぴかになるまで掃除を続けます。自分の家はそうあるべきだと思うイメージ以上にきれいな状態にします。

問題は――なぜあなたはいつもその状態の家で暮らしていないのでしょうか？

「だって、この状態は私にはきれいすぎる。いつもこんなにきれいにしておくことを私に期待しないでくれ。これは特別な機会にかぎったことなんだから」とあなたは言います。

そして、客が帰ったあとは気分が晴れ晴れとすることでしょう。ようやくリラックスして、自分が慣れ親しんだ状態に戻ることができるのですから。あなたは自分自身に戻ることができます。自分が受け入れているイメージを超えたレベルの優秀さを達成し維持するには、かなりの奮闘努力が必要になります。あなたは来客という特別な機会のために、いつも以上に部屋をきれいにしましたが、客が帰ってしまうと、また元のそうあるべき状態に戻していきます。「ほら、このほうがずっと私らしい」

新しい家に引っ越して、期待どおりに修理されていない箇所があることに気づいたときはどうでしょう。クローゼットのドアが廊下に積み重ねられていて、屋根が雨漏りします。最初は腹立たしく思うはずです。「まったく、がまんできない。先週直してあるはずだったのに」。しばらくすると、「よし、ここに住んでいるあいだに自分で修理しよう」と思います。しかし、住んでいるうちに、徐々にその状態に慣れてきます。数日もすると、認知的不協和は消えてしまい、廊下にクローゼットのドアが積み重なっていても、屋根が雨漏

CamScannerでスキャン

りしても気になりません。秩序を回復するためのモチベーションと意欲を失ってしまったからです。**頭の中のイメージを、外部環境に合わせて調整してしまったのです。**

自分が人からどう扱われるべきか、収入や借金はどれくらいであるべきか、生活の質はどうあるべきかについての現状のイメージに慣れるあまり、潜在能力を発揮できずに終わることが少なくありません。

新しい車を買ったばかりだとしましょう。誰かがぶつけてフェンダーがへこんでいます。あなたは腹を立てます。車がそうあるべき新しい車にはもう見えないからです。しかし、一カ月修理をしないままにしておき、そのへこみを何度も見ているうちに、おそらくあなたはその車を売るか交換するかしないかぎり、へこみを直そうとはしなくなるでしょう。へこみのある車という現状のイメージに慣れ、モチベーションを失ったからです。

つまりあなたは、自宅やオフィスなど自分の生活範囲を歩き回りながら、つねに「私は何に慣れてしまっただろう？」と問い続けなければならないということです。現在の環境の中で間違っていることの詳細を、頭の中のイメージに取り込んでしまうと、成長と変化のために使われるべき大きな力を失うことになります。

シアトルのある製粉工場では、「世界最良の小麦粉」と書かれた大きな看板を自社ビルに掲げていました。長い年月のあいだに建物は荒廃してしまい、その場所はごみ捨て場のように見えるのに、まだ看板はかかっています。

しばらくして、経営者は何をしたでしょう？「世界最良の」という文字を塗りつぶし、ブランド名と「小麦粉」の文字だけを残しました。彼らは問題を修復したのではなく、た

CamScannerでスキャン

だ基準を変えただけでした。
あなたも同じことをするおそれがあります。たいていの女性は最初に結婚するときには、虐待ではなく求愛されることに慣れた状態です。彼女たちは美しい花のようです。しかし、結婚した相手からの言葉の暴力や肉体的な暴力をがまんしていると、すぐにその状態に慣れ、受け入れてしまいます。それどころか時間が経つうちに、虐待されないとわざわざ虐待される原因をつくり出すようになります。虐待が現実のイメージに深く入り込んでしまったため、それが起こらないと自分から引き起こそうとしてしまうのです。

◆自分がどんな基準を求めるかを決める

目標設定とは、自分が将来、どんなことに慣れるかを意図的に決めることです。そして、その決定や基準をイメージとして取り込みます。いったん新しい基準を頭の中のイメージになじませると、周りを見回したときに現在の状況で間違っているものすべてが見えてきます。それまでは問題がないように見えていたものです。新しいビジョンを得ることで、古いビジョンには満足できなくなる。それが成長のプロセスです。
あなたは今、現状に居心地のよさを感じています。しかし、新しいビジョンが現れ、目標を設定すると、現在の基準に不満を覚えるようになります。
目の前の現実は、ビジョンの実現と目標達成への鍵となります。現状と正面から向き合い、自分の目標の鮮明な内的イメージを持つことで、必要な創造的不協和のエネルギーを刺激します。ビジョンは設定するものの、なぜそこに到達できないのかと不思議に思う人

CamScannerでスキャン

がいます。

彼らはゲームの全体像を見ていません。自分の売り上げ成績が実際にどうなっているか、チェックしようとしません。体重計に乗って、自分の本当の体重を知ろうとしません。「私に真実を言わないでくれ。あまりにつらすぎる」と考えているからです。

自分がどんな状況を望むかについてビジョンを定め、現状をしっかり見直したとき、私たちは一連のネガティブなフィードバックを得るはずです。現状は不完全で矛盾しているという感覚です。大部分の人が自分のコンフォートゾーンから飛び出して変化を求めることをためらうのはそのためです。

自分への期待と求める基準のレベルを上げると、現状にますます満足できなくなります。昨年なら十分だと感じられたことが、今日のあなたには満足できません。「それは本来そうあるべき状態ではない。間違いを正せ」と思います。しかし、廊下に積み重ねたままの汚れた洗濯物をそのままにしていると、屋根の雨漏りをそのまま放っておくと、最初はがまんしていたのが、徐々にその状況に慣れてしまい、変えようというモチベーションを失っていきます。すぐに、それがひどい状態だとさえ思わなくなります。

◆目標を定めれば、方法が見えてくる

何が重要かを決めるだけで、必要な情報・手段に気づけるようになります。

もちろん、恐怖を感じることもあるでしょう。あるとき、私はシアトルから飛行機で、わが家の牧場があるトゥウィスプへ向かっていました。突然、エンジンが止まったのに気

CamScannerでスキャン

づいて目が覚めました。それが脅威を意味する沈黙であれば、沈黙で目が覚めることもあるのです。

デトロイトで警官をしている友人が、いつも面倒ばかり起こして手を焼いていたバーの話をしてくれたことがあります。口論や乱闘が絶えず、そのたびに店内はめちゃくちゃです。友人と彼の相棒がショットガンを持って店に入り、「警察だ！　いい加減にしろ！　座って口を開くな！」と叫んでも、誰も耳を貸しませんでした。

あるとき、またこのバーで喧嘩が始まったと聞いて店の中に入ると、友人は自分のショットガンに弾を込めました。突然、完全な沈黙が訪れます。店の中は凍りついたように静かになりました。友人はその理由がわかりませんでした。何が起こったのでしょう？　「恐怖」の伝播です。

それまでは、彼らが店に入って「警察だ！　いい加減にしろ！」と叫んでも、誰も聞いていませんでした。しかし、一発の弾がショットガンに挿入される、もっと目立たないはずの音は、全員に聞こえたのです。脅威のメッセージは相手に伝わります。

偉大なアスリートはこのシステムを有効利用しています。何が重要かわからなくて、がらくたを取り除こうとしない選手もいます。新人のクオーターバックがエンドゾーンの端で待っているレシーバーに気づかないことが多いのも、これが理由の一つです。彼は注意をそらすものを取り除かなかったために、すべてを見てしまいました。自分に必要なものだけに集中していなかったのです。

優れたクオーターバックは何を認識すべきかを正確にわかっています。スタジアムの八

万人の観衆の声援や罵声が彼に集中していても、パスを投げるために後退しながら、すぐにねらいを定めます。自動で動くズームレンズのように、意識のズームがエンドゾーンにいる第一のレシーバーに即座にズームインします。次には、第二のレシーバーが走り込んでくるのを見つけます。さらに、視界の隅でハーフバックの姿をとらえます。そして、敵のガードを逃れたレシーバーを探すのに忙しくしているあいだに、脅威を感じ始めます。左五ヤードのところに、体重一三〇キロのディフェンシブ・ラインマンが迫り、彼の首を引きちぎろうとしているのを感じます。さらには、ラインバッカー二人もブロックを破ってフリーになったのが見えます。

彼には価値ある標的と脅威の両方が見えます。それ以外のものにはスコトーマを築きます。観衆も、売り子も、チアリーダーも、試合の役員も、ベンチの控え選手たちの姿も見えません。口から泡を吹いて彼に襲いかかろうとしている選手がいたとしても、味方の選手にブロックされているかぎり、見る必要はありません。一メートル先に立っている審判の外見を描写できたら百万ドル渡すと言われても、彼がそのお金を勝ち取ることはないでしょう。たとえ審判のほうをまっすぐ見ていたとしても、彼に審判の姿は見えません。彼にとって価値ある対象ではないからです。

頂点にいるパフォーマーは、ビジョンと目標、そして結果のイメージに誘導されています。現状では自分に必要な情報やリソースがどこにあるのかわかっていないかもしれません。**平凡な人は、信じる前に証拠を要求します。**

「私に見せてくれ。それはどこから来るんだ？　それをどう使うんだ？」。高パフォーマ

CamScannerでスキャン

ンスの人はこれとは反対の動きを見せます。証拠がなくても信じることができます。特定の目標を定め、それが達成できると信じることで必要なことが見つかり、証拠が次々と現れます。自分がどう働くかを信じていなければ、証拠を目にすることはありません。

◆目標設定する大きな理由は、現状を跳び越えるため

目標を、すでに達成されたことのようにイメージすれば、達成するために必要なものが見つかります。たいていの人は自分の将来を現在わかっていることを基準にして考えます。現在のリソースとスキルを基にした目標の達成方法がわからないと、「まだ私には無理なんだ」と考え、「先へ進むのは二、三カ月待ってからにしよう」と、現状とそう変わらない目標に戻ってしまいます。

目標設定のプロセスは、あなたが望む結果や目標達成を助ける情報やリソースに気づく機会を増やします。

あなたはどの部分を成長させたいのでしょう。それが何であれ、新しいビジョンを定めることで現状に対する不満を持たなければなりません。どれだけお金があれば、あなたには十分でしょう？　どれだけの量と質の製品サービスがあれば、あなたの会社にとって十分でしょう？　両親との関係はどんな形であれば、あなたにとって十分でしょう？　結婚生活でどれだけの虐待を受ければ、「もう十分よ」と決心するでしょう？　あなたにはほとんど何でも生み出し、達成する力があります。

CamScannerでスキャン

第八章　目的志向になりなさい

想像力を正しく使う方法はいくらでもありますが、最善の方法の一つは目的志向になることです。**高パフォーマンスの人たちは、自分で目標を設定し、自分でモチベーションとインスピレーションを見つけます。**自分が何を達成したいのかがわかれば、それを肯定し、視覚化し、刷り込むことを学び、目標に向かって進むことができます。

ダイアンと私が九人の子どもを養っていたころ、私たちは間違って貧しさの誓いを立てていました。ダイアンは子どもたちの世話をするために外で働くのをやめる必要があると感じ、私は高校で教師とコーチの仕事を続けていました。わが家の車はぽんこつで、毎年、〝新しい〟車に換えなければなりませんでした。

「新しい車が必要だ」といつも言っていたものです。ただし、一万ドルの車の話をしていたわけではありません。五千ドルでもありません。五〇〇ドルに近いあたりだったでしょう。「新しい車が必要だ」と私たちが言うとき、それは新しいぽんこつ車を意味しました。新車をまず考えて、やはり中古でがまんしようと考えたわけではありません。ぴかぴかの新車が頭に思い浮かぶことはありませんでした。

私たちはその後、何台か新車を購入してきました。つまり可能性は私たちの中にあった

わけです。しかし、当時の私たちには野心や目標というものがありませんでした。

内面の力が欠けていると、広い視野でものを考えることができません。内に秘めた本当の可能性に見合うような大きな夢を持つことができません。大きな夢を持つには、つねに自分を向上させる必要に向き合わなければなりません。できると信じていないことについて考えることを自分に許してはいけません。自尊心に欠けていると、夢を制限してしまいます。早い段階で大きな夢を持たないと、五〇歳になって目覚めたときに、自分にこう言うことになるでしょう。「なんてことだ。運送会社を経営することだってできたのに。一生トラックを運転して終わる必要などなかったのだ」。しかし、あなたはもう遅すぎると思い、あきらめて現状を受け入れてしまいます。

◆目的志向の三つの側面

目的志向とは、目的論的なプロセスを使って前進し、なりたい自分になるということです。私たちはイメージと言葉を使って考えます。そして、そのイメージと言葉が感情を呼び起こします。つまりこれは、イメージと言葉と感情の三次元の世界なのです。

▼一・イメージ

あなたはどんな将来図を望むでしょうか？　標的と新しいイメージを持てば、五感すべてがそのイメージに標準を合わせることができます。

CamScannerでスキャン

目標を定めると、頭の中のイメージや環境が変化します。頭の中で思い描く収入レベルや社会的地位といったことです。すべての意味ある永続的変化は、内から始まり外に広がります。すべてはあなたの想像の中で始まるのです。今の自分の状況が気に入らなければ、異なる将来を想像してください。新しいイメージを思い描くと、古いものを不快に感じるようになります。目標が鮮明に視覚化されているほど、最初に強い刷り込みが行われます。

▼二、言葉

自分の将来にこだわりを持つのなら、自分に対しても他人に対しても、何を考え話すかに注意しなければなりません。言葉の選択によって、アファメーションになるか無駄話になるかが決まります。

・セルフトーク

頭の中には毎時間のように新しい思考が生まれます。これらの思考はあなたのセルフトークの一部です。したがって、ある意味であなたはつねに目標設定をしていることになります。自分にどう語りかけるかの選択によって、物事がどうあるべきかを決めているのです。将来のあなたが指針とする基準の量と質を設定しているということです。

自分と話すときには、つねに現状の世界がどうなっているかを自分自身に告げています。認識し経験したことを解釈し、思考を通して頭の中にイメージをつく

目標を定めると、頭の中のイメージや環境が変化します。頭の中で思い描く収入レベルや社会的地位といったことです。すべての意味ある永続的変化は、内から始まり外に広がります。すべてはあなたの想像の中で始まるのです。今の自分の状況が気に入らなければ、異なる将来を想像してください。新しいイメージを思い描くと、古いものを不快に感じるようになります。目標が鮮明に視覚化されているほど、最初に強い刷り込みが行われます。

▼二．言葉

自分の将来にこだわりを持つのなら、自分に対しても他人に対しても、何を考え話すかに注意しなければなりません。言葉の選択によって、アファメーションになるか無駄話になるかが決まります。

・セルフトーク

頭の中には毎時間のように新しい思考が生まれます。これらの思考はあなたのセルフトークの一部です。したがって、ある意味であなたはつねに目標設定をしていることになります。自分にどう語りかけるかの選択によって、物事がどうあるべきかを決めているのです。将来のあなたが指針とする基準の量と質を設定しているということです。

自分と話すときには、つねに現状の世界がどうなっているかを自分自身に告げています。認識し経験したことを解釈し、思考を通して頭の中にイメージをつく

り上げます。その中には自己イメージも含まれます。自分自身の思考と言葉で、自分のための環境と限界と基準をつくり出しています。

学び、成長し、達成するための秘訣（ひけつ）は、想像力とセルフトークを正しく使い、短期的な目標と将来のイベントに意識を集中することです。新しいことを考えると、現状のいくつかの側面が気に入らなくなってきます。

古き良き時代への郷愁を引きずっているときにも、現状に不満を持つかもしれませんが、この不満は進歩にはつながりません。それは過去への後退です。玄関先や公園のベンチに座って、昔はいかによかったかについて話している老人たちは、今の時代を不愉快に思います。彼らは前に進みたいのではなく、後戻りしたいのです。

過去の問題と現在のトラブルをセルフトークの中で描写し続けると、その分だけネガティブな現実を築いてしまいます。感覚器官がたしかにひどい状況だと判断し、先へ進む意欲を弱めます。すると、あなたは現状から逃れられず、行き詰まることになります。自ら現状のままを望むのでないかぎり、状況がどんなに悪いかを自分に語りかけることはやめましょう。

誰かがあなたの望むことを実行し、誰かがあなたの望むものを持っているのを見ると、すぐに「私にもできると思う」と考えるようになります。それが、「私にはできるとわかっている」に変わり、やがては「やってやろう」と自分に言い

聞かせています。

最初にビジネスを立ち上げたとき、私は「収入を二倍にしなければならない」と思っていました。当時は月一三〇〇ドルの稼ぎだったと思います。月二六〇〇ドルの収入がある人を探すのは困難でした。友人は誰一人として、それほど稼いではいませんでした。最初のセルフトークは、「おいおい、そんなの話にならないよ」でした。

・パブリックトーク

私が自分の収入目標を笑っていただけでなく、そのことを周囲の人に話すと、彼らも笑いました。それはもっと悪いことです。私がフットボールのコーチだったころに尊敬していた人たちも、私のことを笑いました。そして、彼らは私がどんなにばかな男か、みんなに告げ回っていたのです。

「こいつはいったい何者だ?大学のヘッドコーチでさえない。大学教授でもない」

私は彼らと話すのをやめました。自分の将来のビジョンについて人と話をするのをやめました。返ってくる反応が否定的なものばかりだったからです。否定的なフィードバックは自分からのものだけで十分でした。人からまでもらう必要はありません。

自分の夢を共有する相手は、慎重に選ばなければなりません。そもそも、あなたの成長を望んでいない人もいます。あなたが現在の地位を離れることを望まな

い人もいます。そのため、彼らは言うでしょう。
「何のためにそんなことをするんだ？　われわれは今だって十分楽しんでいるじゃないか。このままでいればいいだろう？」。目標を共有する相手は注意深く選んでください。パブリックトークは、セルフトークと同じくらいスマートでなければなりません。

▼三、感情

目標設定における感情的な要素は過小評価される傾向があります。知的レベルだけで目標設定や意思決定をすると、感情レベルの強い情熱を失ってしまいます。目標、とくに困難な目標は、喜びと達成感を喚起すべきです。目標に知的レベルだけでアプローチすると、その達成に十分な関心を払わなくなります。目的意識と情熱が伴っていないからです。「なぜそれを望むのか？」と自分に問いかけてください。そして、目的意識を深め、使命感を高め、感情の力と情熱を呼び起こしてください。

頭の中のビジョンや理想、目標、あるいは将来を、今の現実より強力でリアルにしたいと思うなら、感情の力を使うことが必要です。あなたはおそらく、「何」（ビジョン）を描写するのに時間をかけすぎ、「なぜ」と自分に語りかけることにほとんど時間をかけていません。あなたはやる気を引き起こす「なぜ」を見つけなければなりません。「なぜ」は情熱の源だからです。目標の達成に向けて感情や情熱を注ぎ込めば、もう何もあなたを止めることはできません。あなたはそれをやり遂げます。しかし、知的レベルだけで決断し

CamScannerでスキャン

ているとしたら、熱意を十分に注ぐことはありません。物事は間違った方向に行くでしょう。それは、強いビジョンと目的と情熱を持って目標を設定していないからです。自分にこう語りかけてください。

「何を望む？　なぜ望む？　どんな目的のために？」

自分を変えたいと思い、その方法をわかっていたとしても、その目標に情熱を注がなければ大きく変わることはできません。何かを望んでも、情熱がなければそれは実現しません。物事がどうあるべきか、頭の中の現実を変えるためには、変化を夢に見て、視覚化し、それについて考え、話し、計画し、感情を伴うイメージにしなければなりません。

◆目的志向の八つの原則

次の八つの原則が、あなたの人生を目的志向にするのに役立つはずです。

▼原則一．行動を起こす前に心の準備を整える

個人としての変化と成長のための準備は、新しい状況、新しい環境、新しい行動に、あらかじめ自分をなじませるプロセスと言えます。

変化は頭の中での想像に始まり、そのあとで現実世界に広がります。

最初に自分がどんな人間であるべきかについての頭の中のイメージを変えないと、なじみのある自分に戻ってしまいます。たとえば、先に自己イメージを変えることなく、体重を減らすことを自分に課したとしましょう。一〇キロ太りすぎという自己イメージを維持するかぎりは、それが信念となってあなたをその状態にとどめます。一時的には体重が減

CamScannerでスキャン

るかもしれませんが、意識的なコントロールを手放すと、自動的に現在支配的なイメージに、つまり、そうあるべき状態に戻っていきます。

これはレシピを見て料理をつくるときとよく似ています。料理の本のレシピのページを開いたとき、あなたは何を目にしますか？　材料です。しかし、心の目では何を見ているでしょう？　その料理の最終形である、焼かれたケーキのはずです。

変化のためのレシピとは、意図的にあなたの脳内システムの秩序を乱すことです。頭の中に不協和を生み出し、そこにあるイメージを変えるためのエネルギーと意欲を引き出すのです。自分の理想を定めたら、もうそれがそこに存在するかのように一人称現在形で語り、イメージを視覚化して定着させてください。

たとえば、通常は五百ドルまでしか借金をしないのに、突然、五千ドルの請求書が届いたとしましょう。あなたは、「これは問題だ。いつもより多く借金がある」と考えます。それがあなたの創造的エネルギーと意欲を高めます。無駄遣いをやめ、貯金を始め、副業を探し、二つのイメージが重なり合うようにするために必要なことは何でもするでしょう。

コンフォートゾーンを離れる前に、アファメーションと視覚化のプロセスを使って「自分がどこに属するべきか」についての内なるイメージを更新しておけば、実際にそこに行ったときに緊張を感じることはありません。たとえば、子どもが幼稚園に行き始めるときには、数日前ではなく、数カ月前からそのことについて話し、心の準備をさせておきま

CamScannerでスキャン

す。幼稚園という環境を鮮明にイメージすることで、子どもはすでにそこに自分がいるかのように感じます。家にとどめておくことさえむずかしくなるでしょう。事前に幼稚園を視覚化し、「楽しいことがいっぱい」と刷り込みをしておくと、子どもは気持ちよく順応することができます。

適切なプロセスに従って目標設定したときには、「これはすでに経験している。この目標は私のものだ」と感じることができます。

あなたはもっと良い父親、母親、息子、娘になるために、意識的に準備することができます。もっと大胆なリーダーになるために意識的に準備することができます。優れた記憶力を手にするために意識的に準備することができます。経済的に安泰になるように意識的に準備することができます。自分の望むことすべてをするために意識的に準備することができます。

なぜ最初に心の準備をするのでしょう？　なぜすぐに行動に移らないのでしょう？　行動重視の人は、新しい将来を想像したとたん、すぐにでもそれに向かって行動を起こしたくなります。すぐに「どうやって」を思いつこうとします。「そうだ、この方法でできる」と。しかし、即座に行動を起こしてしまうと、悪いことが三つあります。

（一）感情的要素を制限してしまう。

（二）最初か二番目に浮かんだアイディアに縛りつけられる。

(三) ほかの人たちがチームやプロジェクトに参加する機会を排除してしまう。

さらに、すぐに行動に移れば、古い自己イメージと心構えのまま、新しい状況の中に身を置くおそれがあります。あなたは自分のコンフォートゾーンから遠く離れた場所にいます。一度は新しい状況に見合った振る舞いができたとしても、すぐに古い自分へ、古いコンフォートゾーンへと戻ってしまうでしょう。物事がそうあるべき状態について、頭の中のイメージをまだ変えていないからです。

Point ──すべての意味ある永続的変化は、内から始まり外へ広がる

▼原則二：イメージの中の現実を変える

テレビCMは、何百万ドルもの予算をかけて視聴者が古いものに強い不満を感じるようなイメージを生み出し、新しいものを買わせようとします。たとえば車のCMなら、カメラがハンドルの後ろに回り込み、エレガントなその新車を実際に運転しているところをあなたに想像させます。そのイメージが何度も繰り返されると、あなたの潜在意識は、車を運転しているふりをしているだけなのか、実際に運転しているのか、区別がつかなくなります。

あなたは頭の中で一〇〇回はその車を運転することになります。そしてすぐに、新しい現実のイメージができ上がるでしょう。〝私にぴったりの〟車という新しいイメージです。

新しい現実のイメージ（エレガントな新車）と、古い現実のイメージ（去年のモデル）を比べることで、脳内システムの秩序は乱され、古いイメージに不満を持ちます。もう新しい車しか、あなたを満足させられません。そして、その新しい車を手に入れる方法を見つけ出します。あなたはこう言ってそれを正当化することでしょう。

「どうせ来年は新しいタイヤに交換する必要があったんだ。それにかかる費用と、この新しい車の燃費のよさ、それに次の買い替えで下取りに出したときの価値を考えれば、元がとれるはずだ。いや、買わないほうがばかだ！」

目標を設定するのは、頭の中に自分バージョンのＣＭを制作するようなものです。意図的に秩序を乱し、問題解決や目標達成に必要な創造的エネルギーを生み出すのです。しかし、新しいイメージを潜在意識に刷り込むには、それを現在のイメージよりもリアルで力強いものにする必要があります。〝古い車〟ではもうがまんできないと思うほど、強いビジョンを持つのです。強さが足りないと、現在支配的なイメージに逆戻りすることになります。

向上心が成長への欲求を生み出します。目標がなければ欲求は生まれません。最初に欲求を生み出すことが成長につながります。

内的イメージの構成を新しくすると、感覚がこう訴えるかもしれません。「ああ、これは嘘だ。おまえはそこにあると言うが、そこにはない。それは成されたと言うが、成されてはいない」と。これで、あなたは自分のコンフォートゾーンの外に出たことになります。

今度は、「間違った場所にいるぞ！」と感覚が訴えてきます。

そこで、あなたは現在の環境が新しい環境に見えるように修正していきます。内的イメージが先に変化し、それがエネルギーと意欲と創造性を生み出し、問題解決に向かわせます。目的志向は意図的に問題を引き起こし、意図的に秩序を乱して混乱を招き、あるいは脳内システムを一時的に狂わせることによって、新しい、より秩序だった環境を求めさせるのです。

新しいイメージを視覚化すると、古いイメージに不満を覚えます。不満がないところに、成長はありません。住む家、健康状態、現在の収入、あるいは人からの扱われ方に対して、どうすれば不満を持つようになるでしょう？　目的志向になることによってです。そして、その不満が自然に仕事を完成させるための意欲と創造性を喚起します。

人は誰でも、つねに頭の中に秩序を保とうとします。五感はつねにこう問いかけます。「私はどこにいる？　私はどんなだろう？　これは私にどう見えるだろう？　どんな味わいだろう？　どんな臭いだろう？　どう聞こえるだろう？」。物事がどうあるべきかについてのあなたの考えが現状と一致しないとき、二つのイメージが対立します。不調和を感じると、脳内システムはその混乱を正そうとします。適切に設定された目標は、創造性を刺激します。つまり、あなたの仕事は、目標を設定し、「何」と「なぜ」の刷り込みを行うことで、現状を混乱させることになります。イメージが強化されて〝既成事実〟になるためには、何度も繰り返されることが必要です。明確さと強い思いと繰り返しによって、頭の中のイメージが変わり、物事がそうあるべき新しい感覚が生まれます。

▼原則三　目標の設定は、「そこまで」ではなく「その次には」を考える

目標は一度設定したらそれで終わりというものではなく、継続的なプロセスでなければなりません。

いったん目標を達成すると、モチベーションが下がり、安心して成長が止まります。たとえば、想定したパフォーマンスのレベルに達したとたん、もっといい仕事を得よう、もっとお金を稼ごうという意欲が消えてしまいます。これで十分だと感じると、脳内システムは停止します。緊張を和らげるのに十分なだけのことをし、それ以上を望まなくなります。内と外のイメージが一致すると、さらなる向上や達成へのモチベーションが失われます。解決すべきイメージの対立があってこそ、私たちは無限の創造性、意欲、エネルギー、能力を発揮するのです。

多くの人が一週間の仕事をやり抜くことを目標に設定してしまいます。そして、土曜日に目が覚めて何をするかといえば、一日中家でごろごろするだけです。椅子から立ち上がって、テレビのチャンネルを変えることさえしません。「サンドイッチを持ってきてくれ。疲れて動きたくないんだ。どうしてだろう。きっと働きすぎなんだ」。彼らの目標は、週末までがんばることで、がんばったあとの週末をどう過ごすかではありませんでした。

ある人が歯科医院の開業を目標として設定し、必死に働いてその目標を実現したとしましょう。しかし、その人はすぐに医院を閉めてしまいました。それは、彼の目標が歯科医

CamScannerでスキャン

院を開くことで、それをどう経営し、成長させるかではなかったからです。

以前に、東海岸の大手航空機メーカーでコーチングの仕事をしたことがあります。その会社では、退職する役員に対する退職手当として、前年度の報酬の九〇％を月割にして渡していました。私が「それでは相当なコストになりますね」と言うと、「いいえ。平均して十六カ月支払うだけですみますから」という答えでした。

あなたが退職することを目標に設定し、その先の新しい目標を考えなければ、退職後すぐに死んでしまうかもしれません。同じタイプの職につく必要はありませんが、「退職したらもう何もしたくない」ではなく、新しい目標は必要です。アラバマ大学の伝説のフットボールコーチ、ベア・ブライアントを覚えていますか？　彼は退職して一カ月もしないうちに死亡しました。その長いコーチ人生の最後まで、彼は無限のエネルギーと気力を持ち続けたことで知られていました。しかし、フットボールのほかには何も持っていなかったのです。

あなたや私にも、同じことが起こる可能性があります。それを防ぐには、ダイナミックな新しい目標を持ち、創造的不協和に耐え、その目標とともにより高い次元の幸福と成功を目指さなければなりません。

もしあなたの目標がただ「そこに到達する」ことだけなら、いったんそこに達してしまうと、それ以上のパフォーマンスは望めないでしょう。たとえば、オリンピックに出場することを目標にしている選手やチームは、実際に出場を果たしたときには、そこに至るま

でに見せたような力を本番で発揮することはめったにありません。
設定した目標に到達すると、そこでやる気が止まってしまいます。その先も動き続けるためには、目標に到達する前に、さらに先の目標を設定しなければなりません。その目標に近づいたら、また設定をし直します。自分を生き続けさせるには、ゴール到達まで待っていてはいけません。前進するための目標、イメージ、ビジョン、アファメーションはつねに必要です。
目標を達したと思ったとき、エネルギーは停止してしまいます。成長への渇望をストップさせてしまいます。会社の副社長になることが目標だったとすれば、実際に副社長になったときには、次の十年間の会社の成長プロセスを阻害する存在になってしまうでしょう。
高校に入学してから、大学合格を目指して必死に勉強してきた高校生は、せっかく合格した大学を二、三カ月で退学してしまうケースが少なくありません。なぜでしょう？　それは彼らの目標がただ合格することで、卒業することではなかったからです。そして、卒業することを目標にし、職に就くことを目標にしなかった大学生は、卒業後も一年くらい家でぶらぶらしているかもしれません。就職を目標にしている人はどうでしょう？　彼らは職を得るために、きちんとした服装をして、明るく行動します。しかし、いざ採用が決まると、その会社は彼らを働かせることができません。彼らの目標は何だったでしょう？　就職することです。その後は**「やり遂げた。これでリラックスできる」**でしかないのです。
もはやあなたの目標は、目標に到達することではありません。緊張を取り除くことが目

標になってしまっています。

緊張と不安は食い違いや対立から生じます。現状を乱すことで、問題を解決するためのエネルギーが生まれます。問題を引き起こすことで、エネルギーだけではなくアイディアも得られます。創造的潜在意識は対立を解消するために、最も支配的な力強いイメージの方向へとあなたを導きます。もしあなたがポジティブな結果を思い描くだけでなく、その結果に喜びと興奮も期待するなら、それはピリピリしたネガティブな緊張ではなく、冒険心からくる緊張になるでしょう。

▼原則四：普通ではないことを普通にする

こんなことを言う人もいます。「クリスマスが年に一度でよかった。一年中いい人間でいるのは大変だと思わないか？」。それがあなたのイメージなら、答えは「そう、たしかに大変だろう。それは途方もないことだ」です。

今度は、自分がたぐいまれなる慈悲の心に満ちた人間だと想像してください。セルフトークを使って、「私はとても慈悲深い人間だ。毎日、自分自身を人に分け与えることに喜びを感じる」という考えを頭の中で繰り返してください。その考えが潜在意識に刷り込まれると、あなたは一年中慈悲深い人間であろうと努力します。

アファメーション、視覚化、目標設定は、普通ではないことを普通のことにします。以前ならとんでもないと思っていたすべての特別な出来事、すべての興奮高まる旅や冒険的なライフスタイルをイメージし、その経験を潜在意識に取り込むことで、それらが普通の



ことになります。潜在意識に刷り込まれることで、それがあなたの慣れ親しむものになるのです。

数年前、私たち夫婦は結婚記念日を祝うために、九月三日に大きなパーティーを開くことを決めました。それまでの結婚記念日にも、楽しい余興を盛り込んだすてきなパーティーを開いていました。いつも何人かの知人を招いていましたが、今回はまだ何も決めていません。最初はただ、「九月三日に大きなパーティーを開こう」と決めただけでした。

「どんなパーティーがいいだろう？」とダイアンにたずねると、「わからないわ。やりたいことを思いつくままに全部挙げてみましょう」と言うので、「オーケー、そうしよう」と私も同意しました。

結局、パーティーには一五〇〇人が集まり、二日がかりの盛大な家族イベントになりました。十八のビール樽を運び込み、テントや馬や屋根つきワゴンを用意し、ラバ乗りやマスケット銃の射的を楽しみ、ワイン、ローストポーク、チリ、ポップコーン屋台など食べ物も盛りだくさん。カントリー歌手や地元の歌手も呼びました。

しかしすべては、最初の「パーティーを開こうと思う」から始まったのです。私たちは計画し、肯定し、視覚化し、それが最後には、結婚記念日のお祝いとしては並はずれて盛大なパーティーへとつながりました。しかし、そのイメージを繰り返しアファメーションで確認し視覚化するうちに、その並はずれたパーティーが私たちにとってあたりまえのものになっていたのです。

目標設定をするときには、普通ではないこともリアルなイメージにすると、それがあな

たにとっては普通のことになります。これはただの希望的観測ではありません。内なる現実のイメージを変えるのです。

▼原則五．機会を逃さず、自分に逃げ道を与えない

　目標を設定するのは避けたほうがいいと考える人もいます。そうすれば、目標とともにやってくるリスクや責任を避けられるからです。彼らが目標設定を避けたがる気持ちは、友人が善意から発する次のような言葉でさらに強まります。

「背伸びはしないほうがいい。能力以上のことに手を伸ばさないほうがいい。傷つき、失望するだけだ」

　こうした人たちが目標設定を避けるのは、緊張やストレスや不安に耐えられないからです。どうしても目標を定めなければならないときは、さほど現状と変わらないすぐ手の届きそうな目標にするため、創造的不協和の痛みを感じることはありません。

　目標を設定してそれを達成できないと、神経がピリピリし、吐き気に襲われ、眠れなくなり、人と顔を合わせることができなくなります。そして、「こんなふうに感じたくない」と思います。いいでしょう、それなら何の目標も立てる必要はありません。いったん目標を定めたら、それを達成してください。一度目では無理でも、次には達成してください。

　目標設定や決断にしりごみをする人たちがいます。彼らは選択肢の多さに圧倒されています。

「どれが最善の方法かわからない。あまりに選択肢が多すぎる」



潜在意識のレベルで、彼らはこう自分に問いかけています。「この決断をしたら、自分は頭がおかしいと感じるんじゃないだろうか？　間違った決断だったらどうしよう？　目標を達成できなかったら？　ひどい気分になるだろう」と。自分のために何かの変化を起こそうと思ったら、たとえ間違っていても決断をすることは避けられないと認めてください。もし間違っていたら傷つくでしょう。しかし、間違いを犯してもかまわないのです。**ただ自分に「今回は私らしくなかった」と言い聞かせ、先に進めばよいのです。それが自分を向上させる方法です。**

目標を設定することで自分に制限を課したくないという人もいます。彼らは目標を設定することは、制限を押しつけることだと考えます。彼らは可能なかぎり能力を発揮したいと思っているのに、目標を定めません。

あなたが何かをする決断――新しい仕事につく、新しいコートを買う、古い洗濯機を売る――を下したときには、あとになってから、「賢い選択だっただろうか」と不安になったと思います。何かを買ったのなら、「これを買ったのは正しかっただろうか？　正しい決断だっただろうか？」と考えます。あなたはこれまで新しい車を買いに行ったことがありますか？　どの車が欲しいかを決め、代金を支払い、書類にサインをし――その車が自分のものになったとたん、「こんな車を買うなんて、ばかだったんじゃないだろうか？間違った決断だっただろうか？」と自分に問いかけたはずです。私たちは誰もが同じ問いかけをしています。

結婚式にはなぜ新郎新婦それぞれの介添人がいると思いますか？　結婚前の不協和を解消するためです。「本当に結婚していいのかしら」と花嫁が不安になるとき、介添人が「もちろんよ。すてきな結婚生活になるわ」と安心させるのです。なぜ披露宴は結婚式の〝あと〟に行われると思いますか？　みんなが新郎新婦のところにやってきて、「おめでとう。すてきなカップルになってね」と言うためです。すると本人たちの潜在意識は、「神様、私は幸せです」と大声で叫ぶのです。

　自分の目標をポジティブに肯定することでセルフトークをコントロールし、正しいコースを進むことを学んでください。そのためには、批判や痛みに耐える強さが必要です。自分自身に目標達成のために全力をつくすと言い聞かせなければなりません。「結婚するのはやめよう。うまくいかない場合を考えて、一緒に暮らすだけにしよう」と言うカップルがいます。彼らはちょっとした不協和を感じただけで別れてしまい、「結婚していなくてよかった」と言います。

　実際に結婚を選ぶと、全力で結婚生活を維持しようとします。簡単な〝出口〟はないからです。不協和を感じたときには、目標をあきらめる代わりに混乱を正そうと努力するでしょう。目標を設定するときに大事なのはまさにこれです。出口はありません。裏口もありません。

Point――私たちは自分が考えるものに向かい、自分が考える人物になる

CamScannerでスキャン

▼原則六：自分の価値にふさわしいものを選ぶ

創造性を引き出すには、何が自分にとって〝ふさわしい〟のか、そのイメージをつねに更新する必要があります。いつも成績Cの生徒があるテストでAをとって自分でびっくりすると、もう一度Aをとるのはむずかしくなるかもしれません。「こんなにいい成績をとるなんて、自分らしくない」と考えるからです。潜在意識がその〝間違い〟を正そうとします。「次の二回で落第点でも、まだCはもらえる」と自分を説得するかもしれません。なぜでしょう？　自分に期待しているのは、「僕はCの生徒で、Aの生徒じゃない。いつもAをとるなんて期待しないでほしい。そんなの、できっこない」ということだからです。

自分が期待する以上のモチベーションを持つことはほぼ不可能です。しかし、自分への期待度を上げれば、能力レベルも上げることができます。

自分をどう見るか、そのイメージを変えましょう。そうすれば達成できることも自動的に変わります。自分が期待する以上の能力を発揮することはめったにないので、期待値を上げなければなりません。解決が必要な問題が生じたときに、エネルギーが生まれます。なぜ理想の世界で考え行動すべきなのか、なぜこれまでいた場所ではなく、自分が理想とする場所から物事を評価すべきなのかがわかりますか？「ずいぶん遠くまで来たものだ。どれだけのことを成し遂げたことか。今がこれまでで最高の状態だ。これ以上のものを得るために必死に働く理由がわからない」と考えると、意欲は失われます。設定した目標に到達すると、原動力とエネルギーを失ってしまいます。

CamScannerでスキャン

自分の家や庭を見回して、「私は何を当然と考えるようになっただろう？」と自分に問いかけてみてください。そして、目標を設定します。そうしないと、成長と変化へのパワーを失ってしまいます。

目標設定とは、将来、自分がどんな状態に慣れ親しむかを意図的に決めるということです。そして、その基準を頭の中にたたき込みます。すると、必要なものが見えるようになるばかりか、それを得るための行動を起こすようになります。新しいイメージを視覚化すると、古いイメージに不満を覚えるようになります。新しいイメージを視覚化しないと、外からの突然の変化に押しつぶされてしまうかもしれません。

ですから、**自分が改善したいところを見つめ、新しい現実のイメージを視覚化してください。**たとえば、雑誌で新しいキッチンの写真を見たとしましょう。そのあとで自分のキッチンで料理をしていると、あなたは現実のイメージを変え始めます。新しいイメージを視覚化するうちに、古いイメージが不満に思えてきます。壁のペンキが汚れ、カウンターに傷があり、フローリングが擦れ、食器洗浄機がうまく動かないことに気づきます。すぐにあなたはこう言うでしょう。

「これを直さないかぎり、こんなひどいキッチンで料理なんてできないわ。外に食べに行きましょう」

しかし、それは三週間前には問題なかったのです。というより、あなたにとっては、まったく気にならなかったのです。

CamScannerでスキャン

独身の人が誰かと結婚した自分を想像すると、一緒に暮らすことが待ちきれなくなってきます。しかし、すでに誰かと一緒に暮らしている人が、離れ離れになるところを想像すると、たがいの欠点が目につくようになります。

実際には前からあった欠点です。今まではそれを受け入れていたのです。受け入れて一緒に暮らしていたのです。視覚化によって二人を結びつけることもあれば、引き離すこともあります。

▼原則七．目標に向かって成長する

今の自分には大きすぎると思うような目標を立てることから始めましょう。そして、それを現状のほうに引き寄せるのではなく、その目標に向かって自分を成長させていきます。

自分には大きすぎる目標だなどと、なぜわかるでしょう？　私たちは〝現実的に〟考えるように教えられてきました。

教師やカウンセラー、あるいは学校に行く以外に仕事を持ったことのない人たちから〝現実主義〟の概念を教えられました。そして、彼らは私たちに何ができるかをまで教えようとしています。〝現実的に〟なることについて話し、「今の能力に見合った目標に引き下げたらどうだい？」と私たちを説得します。そのために、あなたは自分の目標に限界を定めることになります。物事がそうあるべき状態について、限定されたイメージしか持てないからです。

大きな目標を掲げることから始めて、それに向かって成長しましょう。目標に圧倒され

ないくらい、今よりずっと大きな自分になるのです。圧倒されるというのは、最初から自分の目標に怖じ気づくということです。圧倒されるのはかまわないと思いますが、そのまま圧倒されたままでいてはいけません。問題をうまく処理する方法は、学んで身につけることができます。

目標はどれだけ大きければよいのでしょうか？

自分ならできると信じられないものを求めてはいけません。たとえば、あなたは通常、昼食代にどれだけかけますか？

二ドル五〇セント？　では、それにゼロを一つ付け加えて二五ドルのランチにしましょう。何を食べますか？　あるいは、あなたは靴にはどれだけのお金を使いますか？　六〇ドル？　では、それにゼロを一つ付け加えて六〇〇ドルの靴を買ってください。あなたは何を見るのが好きですか？　演劇を見るのにいくらお金を払いますか？　五〇ドル？　ゼロを加えて五百ドルにしましょう。五〇〇ドルを払って何を見ますか？　車にはいくらお金をかけられますか？　五〇〇〇ドルの車なら気がとがめなくても、五万ドルの車となると平常心ではいられないですか？

現在の予算にゼロを一つ付け加えて、どれだけ自分が背伸びしていると感じるでしょう？　実際にそうした場合を想像して、頭の中のイメージを広げてください。もちろん、その結果に責任を持たなければならないと思えば、実際に行動を起こすのはむずかしいでしょう。

CamScannerでスキャン

あなたのビジョンは結果に影響を与えるでしょうか？　もちろん与えます。あなたが自分に課す限界が、あなたの向かう場所とどのように成長するかに影響を与えます。したがって、自分を早急に判断することも他人と比較することもなく、五百ドルを使う夜を想像してみることには価値があると思います。

人のものをむやみに欲しがっても何の役にも立ちません。それは健全な緊張や不協和とはいえず、嫉妬を生むだけです。ですから、夫や妻に向かって、「近所の人がみんな持っている」と言ったり、子どもに向かって、「どうしてお兄ちゃんやお姉ちゃんのようにできないの？」と言ったりするのはやめましょう。

あなたの抱負や夢の大きさを制限するものは何でしょう？　夢が重要なのだとしたら、もし適切にイメージを視覚化することが重要なのだとしたら、なぜ自分が偉大なことを成し遂げる姿を想像するだけではいけないのでしょう？

それは、「自分にはできる」と自分で信じていないことを望んでも意味がないからです。

実際に、あなたはそれについて考えてさえいません。自分に潜在能力があったとしても、それがわかりません。あなたには、汗を流して働き成長するための欲求が必要なのです。

▼原則八：リソースについて心配しない

目標を設定するときは、物事に優先順位をつけます。自分にとって何が重要かを定義します。そのときまで、目標の達成を手助けしてくれるリソース（資源）や情報は、たとえ目の前にあったとしても、今までは不必要とみなしていたので視界に入ってきませんでし

た。目標を設定することで、それが見えるようになります。

「私たちにお金はある？」

「ない。でも見つけよう」

「必要な人材は？」

「ない。でも見つけよう」

抱負、目標、夢を、現在手に入るものに基づいて制限するのはやめましょう。必要なものはすぐ近くにあるのに、気づいていないだけかもしれません。そのときまでは重要なものではなかったからです。しかし、それが重要だとあなたが宣言したとたんに、突然、それが目に見えるようになります。あなたはラッキーだと思います。偶然だと思います。本当はそうではありません。目標を設定すると、必要なものを認識するようになるのです。

私はよく、どうしたら達成できるか何の考えもないままに目標を設定することがありました。必要なものは持っていませんでした。〝非現実的な〟期待を持つことは、私に大きな自信を与えました。私は非現実的だと人から思われることが多かったのですが、それは今も変わっていないと思います。

あなたは今、こう思っているかもしれません。「でも、私にはスキルも、知識も、お金もない。目指す場所へ行く方法がわからない」。その気持ちはわかります。それでも、物やお金や手段については、あまり心配しないでください。

正しく目標設定し、現状に健康的な不満を抱けば、目標を達成するための道は開けます。「何」と「なぜ」に投資すると、「どのように」が見つかります。あなたは必要なものを見

CamScannerでスキャン

つけるか。あるいは、向こうからあなたを見つけるでしょう。いったいどこからそれがやってきたのか、わからないことだってあるかもしれません。

あなたが第一になすべき仕事は、問題を生み出すことです。

現状のままで自分を終わらせたくはないはずです。あなたは理想を語らなければなりません。自分が望む理想的な物事のあり方について考えるのです。手段についてはわかっている必要はありません。それはやがて見つかるはずです。本を読み、学校に行き、人と出会い、自分を向上させ、お金を貯めていくうちに、必ず見つかります。スタートする時点で「どのように」を知っている必要はないのです。目標を設定すれば、それがわかります。たとえば、冷蔵庫を買うことにしたとしましょう。はっきりとそれを目標に定めたとたんに、新聞をくまなく調べて売りに出されている冷蔵庫を見つけるでしょう。おそらく、その商品の広告は毎週新聞に掲載されていたはずです。しかし、必要としないかぎり、解決策は見えてこないのです。

Point――必要が生じてはじめて認識できる。目標設定は必要を生むことにほかならない

神学の世界では、これを信仰と呼びます。それは証拠がなくても信じられる気持ちです。多くの人が信仰を持たないのは、信仰を築くために証拠を必要とするからです。彼らは、「私

CamScannerでスキャン

に見せてみろ、証明してみろ。そうすれば目標を設定しよう」と言っています。それも一つの方法ですが、目標を定めさえすれば、認識することができます。それが信仰の実践です。目標が先にあり、認識があとからついてくるのです。

望む結果が特定されるほど認知能力は活性化します。詳細に想像するほど目標達成につながる鍵を探すのがたやすくなります。潜在意識が鍵を——新しいビジネスにつながる鍵を——探してくれるのです。あるいは駐車する場所まで見つけてくるかもしれません。

どこに車を駐車したいのかを明らかにし、強い意思を持ってそれを自分の頭にプログラムすると、五感すべてが駐車場所の手掛かりを探し始めます。あなたの潜在意識は駐車場所だけを探しているのではありません。二ブロック先の車の中にいる人の頭部まで探しています。あなたは手掛かりを求めて探索を開始します。その頭は、車がもうすぐ移動するということを示唆するからです。あなたは赤色灯が点滅しているのを目にします。それは駐車場ではなく、手掛かりです。向かってくる車の排気ガスが見えます。それは駐車場ではなく、手掛かりです。次には車に近づく人の姿を見つけます。それは駐車場所ではなく、手掛かりです。あなたの潜在意識が手掛かりを探しているのです。

しかし、自分より大きい目標の達成に向かって成長するために脳内システムを起動させるには、自分の探しているものを明確にしなければなりません。

周囲の人が「どこで資金を見つけるつもりだ？　どこでビジネスを見つけるつもりだ？　どこで人材を見つけるつもりだ？」とたずねてきたら、「どこかで」とだけ答えましょう。

これは魔法でも運でもありません。

人間の脳の働き方がわかっているということです。生理学と心理学を結びつけ、人の脳がどう機能するかを知り、その知識を使って、自分の環境、自分自身、自分の家族、自分の仕事を改善しようとしているということです。

私が自分の牧場でロデオ大会の催しを始めたとき、シアトルにいるスタッフに企画を任せました。最初、彼らはブラーマン種の牡牛、カウボーイ、ロープ持ち、その他必要なものをどこで見つけたらよいのか、まったくわかりませんでした。しかし、一度電話をかけ始めると、ロデオカウボーイも牡牛も、あらゆるところにいることがわかりました。そんなにたくさんいることを知らなかっただけなのです。最初は、一人のカウボーイも知りませんでした。

その後、私が「オーストラリアにビジネスを広げる」と言ったときの反応は、「オーケー、たいしたことじゃない。シアトルでロデオ用のブラーマン牡牛を見つけられるなら、オーストラリアでビジネスを見つけることだって絶対にできるよ」というものでした。

そう、愉快なことで練習するのもいいでしょう。ごみ拾い競争に参加するときには、いくつか、ばかげた物をリストに含めておきます。しかし、そうすると、それが目に入ってきます。つまり、目標を設定すれば、道は開けるのです。

たとえば、ちょっと時間をとって、あなたの腕時計の絵を描いてみてください。文字盤の細かい部分まで描きます。実際に時計を見ないで、記憶だけをもとに描いてください。覚えているかぎり細かく描写できたと思ったら、誰かに描いた絵と時計を見せて、どれくらい正確に描けていたかチェックしてもらいます。一日に何度も時計を見ているはずなの

に、なぜ細かい部分の多くを思い出せなかったのでしょう？　それは、詳細部分はいつもは重要ではないからです。重要なのは時間です。詳細部分の描写は知っている必要はないので、記憶に残りません。

必要な資金、人材、情報を見つけることも、時計の詳細部分と同じかもしれません。目の前にあるかもしれないのに、そこにあることに気づかないのです。これまで何度、夢や目標を定めて、「でも、どこでそれを見つけるんだ？」「わからない。やはり目標を変えたほうがよさそうだ」というセルフトークをしてきたことでしょう。

目標設定と同時に、「どうやって」「どこで」「いつ」を考えるのはやめましょう。これには時間差が必要です。自分をまずその環境に置いて、それから手掛かりを探してください。手掛かりは必ずあります。ただ、必要とされるまで、あなたにはそれが見えません。

さて、今度は、最後に時計を見たとき何時だったかを正確に書いてください。書いたら、時計を見てください。何時だったか覚えていなかったのはなぜでしょう？　それは、最後に時計を見たときに、あなたは時計の詳細部分を確認していたからです。そのときに重要な情報だけが記憶に残ります。目標に到達するために必要な情報はそこにあったとしても、目標を設定するまでは見えません。ひとたび目標を定めると、情報が次々と流れ込んできます。

情報はあらゆるところに現れます。目標を定めれば、それが見えます。しかし、自分が必要だと認識しないものを見ることはありません。

子どもたち、生徒、従業員、チームのメンバーに、情報とリソースの見つけ上手になる

CamScannerでスキャン

ことを教えましょう。明確な目標を設定し、望む結果を詳細にイメージするよう促します。そうすれば、自分の探しているものを知ることができます。あなたが毎朝、「今日は何を探そう？」と思えば、必要なものを見つける認知能力が大幅に高まります。それまでは見えなかったものが、目に飛び込んできます。人間の知覚能力にはもともと限界がありますが、特定の目標設定をしないと、さらにそれを制限することになります。目的志向に欠けると認知力が閉ざされます。目的志向を持つことが、あなたを動かし続けます。あなたは自分の望むものを追いかける人になります。現在必要なリソースがあるかどうかで判断しません。自分の探すものはどこかに必ずあり、目標を設定すればそれが見えてくることがわかっているからです。

第九章　目標の書き出しとアファメーション

目的志向の重要性は理解できたと思います。これで、成長と変化のための目標設定のしかたを学ぶ準備ができました。さっそく、設定した目標をアファメーションによって潜在意識に鮮明なイメージとして取り込み、将来の目標を現在の現実にする方法を見ていきましょう。

高校教師を辞めたとき、私は現在のように考え生活する自分を想像することができませんでした。当時の私のコンフォートゾーンからは遠く離れたものだったはずですから。もうおわかりだと思いますが、私は貧しい家庭で育ちました。一二歳のときに父を亡くしてからは、家計を助けるために働かなければなりませんでした。新聞を売り、ただ食べていくためだけにあらゆる種類の雑用仕事をしました。

教師を辞めて自分のビジネスを立ち上げるころまで、私の将来のビジョンはとても狭いものでした。それどころか、当時の私に想像できることは、生きていくために必要なだけのお金を稼ぐことぐらいだったのです。すでに述べたように、ダイアンと私には、千ドルの銀行預金と、支払いの必要な請求書と、養うべき九人の子どもと、参加者七人（そのほとんどが親類）のセミナーがあるだけでした。私はこう思いました。

「教師をしていたころの二倍だけ稼ぐことができれば、ビジネスも家族も何とかやってい

ける」

しかし、より大きな目標を設定し、その実現を信じるようにしてからは、つねに自分のコンフォートゾーンを押し広げ、私にとって〝現実的〟なことの範囲を広げられるようになりました。

アファメーションとは、単純に言えば、成長と変化のための設計図です。イメージを文字に書き表し、すでに起こっていることであるかのように潜在意識に刷り込みを行うこのプロセスは、望まれる変化に向かうための効果的な方法になります。

その手順を説明しましょう。

▼一．どこを変えるかを考える

目標を定める前に、どのように、またどれくらい成長し変わりたいかを考えます。すでに得意としている部分をもっとよくしたいと思っているかもしれません。何か新しいことに挑戦したいと思っているかもしれません。自分の性格の一部や習慣を変えたい、何かに対する古臭い考え方を変えたいと思っているかもしれません。

自己イメージ、自尊心、自信を自然に高め、新しい自分になりたいと思っているかもしれません。経済状況を改善したいのかもしれません。記憶力、集中力、スタミナを高めたいのかもしれません。

教育、政治、宗教について鋭い意見を持ちたいと思っているかもしれません。定期的に運動し、もっと本を読み、家庭菜園をつくりたいのかもしれません。

子どもたちにもっと愛情を示したいのかもしれません。いずれにしても、最初のステップは、どの部分を変化させ成長させたいのかを考えることです。

▼二、目標を書き出す

なぜアファメーションという形で目標を書き出すことが必要なのでしょう？ **第一に、目標を忘れないためです。第二に、目標を偶然や幸運の領域から切り離すためです。**受け身的に望んだり、期待したり、変わるふりをして実際には状況任せにしたりするのではなく、文字という形で目標を宣言し肯定することで、自分にとってそうあるべき状況を意図的に変えようとする気持ちが生まれます。

第三に、文字にすることで、必死に努力したり痛みに耐えたりするストレスなしで、容易かつ安全に目標を達成することができるからです。

目標を文字に表すと、結果のイメージが鮮明に頭に描かれます。そのイメージは、それが喚起する感情とともに、それがすでに達成されたことであるかのように目標を潜在意識に刷り込みます。潜在意識には、本物と鮮明なイメージの違いがわかりません。

たとえば、家を建てるという目標を立てたとしましょう。場所と基本的な間取りを決めたら、頭の中で最終結果、すなわち完成した家のイメージを視覚化します。それを何度も繰り返すと、新しい家の鮮明なイメージが期待感とともに潜在意識に刷り込まれ、玄関から家の中に入れそうなくらいリアルな映像になります。あなたはその家で暮らす喜びを想像し、「この新しい家に引っ越すのが待ちきれない」と思うでしょう。その時点ではまだ

CamScannerでスキャン

内なるイメージを変えただけなのに、すでに引っ越したような気分になります。そして、実際にはまだ新しい家を手にしていないと認識したとき、それを建てるために必要なエネルギーとモチベーションが生み出されます。

ところで、このプロセスには、感情――「待ちきれない」という期待――が不可欠です。期待感がなければ、目標は決して実現することのない中途半端な目的で終わります。目標を文字に表し、鮮明なイメージにすることが、目標達成へのプロセスを始動させます。ただ単純に望むこと、期待すること、変えるふりをすることは、妖精が現れてあなたを王子か王女に変えてくれるのを待つようなものです。妖精などやってきません。あなたの望む変化もやってきません――あなたが意識的に目標を書き出し、とことん追求しないかぎり。

▼三、それぞれの目標を短いアファメーションの言葉にまとめる

文字にしたアファメーションは、将来に物事がどうあるべきかについての目標です。「私の人生はこうなるべきだ」「私の家族はこうなるべきだ」「私はこう見えるべきだ」

アファメーションは、新しい〝こうあるべき〟状況をイメージすることで、現実を広げていくための方法です。向上させたいところがいくつもあると、怖じ気づいてしまうかもしれません。すると、でたらめに目標設定をして、あとは運任せにしてしまいかねません。定期的に新しい目標設定をするように自分を仕向ける方法の一つは、それをはっきりした短い言葉に書き表すことです。

二文から成る目標宣言（一段落とか一ページでは長すぎます）なら、視覚化も容易で、

潜在意識に強く刷り込みを行うことができるでしょう。

個々の目標、あるいは一つの目標のそれぞれの側面を、簡潔に、明確に、具体的に書き表すことが大切です。

一つの目標につき、一つの短い文に制限する必要はありません。目標の中には複雑なものもあるからです。自分の人生の一つの領域に複雑な変化を起こそうとしているときなら、いくつかの短いアファメーションが必要になるかもしれません。それぞれが特定の質や性格をカバーするものです。

たとえば、人間関係全般の改善を目標に設定したとしましょう。その場合、「私は出会うすべての人に対して理解ある親切な人間になる。すべての人に敬意と思いやりを持って接する」といった、大まかなアファメーションにすることもできます。人間関係をさらに分類して特定の目標を設定したいのなら、それぞれについての細かい描写を付け加えることもできます。たとえば、「母に対して思いやりを持ち、忍耐強くなる」「弟に優しくする」「娘の話を注意深く、関心を持って聞く。とくに娘が自分のことを話しているときはそうする」のように。

あるいは、自分のゴルフの成績を上げたいと思っているとしましょう。その場合は、ホールごとの目標、ラウンド全体の目標、プレッシャーへの対処についての目標をアファメーションにして書き表すことができます。

自分がどんな親になりたいか、その目標を短い言葉に書き表すとしたら、あなたはどう表現するでしょう？　親としての全般的な態度をカバーする目標と、息子との関係改善に

CamScannerでスキャン

ついての目標、娘との関係についての目標、彼らの教育についての目標、家庭で与えたい感情的サポートについての目標など、それぞれについてアファメーションが必要かもしれません。全体目標のそれぞれの側面を一文か二文に定義して書き表しておくと、それぞれが別個に明確にイメージされるため、刷り込みプロセスの助けになるでしょう。

Point――変化を起こすのは書くという行為ではない。感情を喚起する視覚化と刷り込みのプロセスが変化を起こす

四．実際に経験している自分をイメージする

目標を書き出すときには、自分がすること、手に入れるもの、そうあるべき自分の姿を、それが実際に今起こっていると感じられるような臨場感のあるイメージを喚起してください。私たちが何かを鮮明にイメージし、長く頭の中にとどめておくと、それが潜在意識レベルでは現実になります。ですから、自分の目標を鮮明なイメージにして、それを新しい現実として潜在意識に信じさせるようにしましょう。

臨場感のあるイメージを喚起すると、あなたの頭の中はシミュレーターに変わります。強烈なイメージができるため、実際に自分がそれを経験しているように感じることができるのです。そうなったときにはじめて、潜在意識は想像上の出来事や目標を、それが実際に起こったことであるかのように記録します。

適切に書き表されたアファメーションは、臨場感あるイメージを生み出し、正しい感情を呼び起こします。それがやがてはあなたの信念体系に新しい現実として刷り込まれ、ちょ

CamScannerでスキャン



うど運転席からの映像を流す車のＣＭのように効果を上げます。あなたは運転している気分を経験し、「これは私の車だ。私の所有物だ」と記憶するのです。

たとえば、自分がバンジージャンプをしている姿をビデオに撮っておいた人がいます。あなたはそのビデオを一〇〇回でも見ることができますが（その人がジャンプするところを百回観察するわけです）、あなた自身がジャンプしていることを想像しないかぎりは、自分でも経験してみたいとは思いません。誰かが会社の経営方針の手本を示したり、自分の生き方を話したりするのを聞いても、それが自分に起こっていることのように感じられなければ、何も得るものがありません。

どれだけ自分を成長させられるかは、自分がしたいこと、なりたいもの、手に入れたいものに対して、その状況を経験している自分をどれだけリアルに想像できるかで決まります。ただ目に浮かべるだけでなく、ポジティブな感情を持ってそれを想像できなければなりません。自分がバンジージャンプを飛んでいる姿を想像することを自分に強いれば、恐怖で満たされます。その恐怖を感じるために、実際にジャンプを経験する必要はありません。ただ想像するだけでよいのです。あなたはネガティブな感情を記録してしまったからです。すると、それが現実になったとき、保存されていた感情が表に出て、あなたを回避行動に走らせます。なぜそれをやるべきではないかの理由を見つけ出すのです。

つまり、達成できるだけの潜在能力を持っているビジョンや目標をポジティブに追求するか、ネガティブに避けようとするかは、何を視覚化するかだけでなく、視覚化したものにどんな感情を持つかで決まります。

CamScannerでスキャン

臨場感あるイメージは、〝自分〟を中心にしたものでなければなりません。自分自身の目標を視覚化するときには、誰かがそれを達成するところではなく、自分自身が達成するところを思い描きます。あなたは自分の子どもに、「ほかの子がどうしているかよく見なさい。どうしてみんなと同じようにできないの?」と言ったことはありませんか? 子どもがみんなと同じようにできない理由の一つは、「〝みんな〟がどう行動しているかは見えるよ。でも、〝自分〟がそうしているところは見えない」ということかもしれません。

車のCMが、〝誰か〟が運転している姿を見せたとしたらどうでしょう? 「これは〝私の〟車だ」と感じる代わりに、「〝彼らの〟新しい車だ」と感じるはずです。そうすると、あなたには新しい車を買おうというモチベーションが生まれません。イメージが自分を中心にした、自分が経験しているところを思い描いたものであるべきなのはそのためです。もしどんなイメージでも効果があるのなら、私たちは誰かを観察するだけで、すぐにその人のようになれるということです。しかし、実際にそうなることはありません。

アファメーションによって喚起されたイメージは、「これは〝私に〟起こっていることだ」と潜在意識に訴えかける強い感情を持たせます。〝自分が〟何かをしている姿、何かを持っている姿、なりたい自分になっている姿を想像できないかぎり、現在の現実のイメージに影響を与えることはできないのです。

▼五．細かい部分を描写する

目標設定のアファメーションは、潜在意識が具体的に目標を記憶できるように、詳細な

イメージを伝えるものでなければなりません。たとえば、朝、早起きすることを目標にすることもできますが、それでは目標があまりに漠然としています。ちょっとした細かい描写を付け加えるだけで、それを改善することができます。

「午前六時に起きると、活力とやる気がみなぎり、仕事に行くことが楽しみで仕方のない気分になっている」

目標は明確で、具体的でなければなりません。

「私は良い人間だ」では、視覚化するのがむずかしくなります。「私は決断力あるリーダーだ」でも、まだ具体性が足りません。自分がどうなることを選ぶのか、そうなるためにどんな方法を選ぶのかを、ピンポイントで表現します。

個人の場合もグループの場合も、正確に定義された標的を持つことが目標設定には不可欠です。会社が「良い一年」を迎えられることを目標にすることがあるかもしれません。しかし、「良い」だけでは、それが何を意味するのかわかりません。目標があいまいだと、それに対するフィードバックが得られません。フィードバックが得られないと、標的から外れても脳内システムがそれに気づきません。フィードバックがないと緊張が生じることはなくなりますが、目標を達成しようというモチベーションを得ることもできません。

コーチが「今年は基礎を築く年になる」と言ったり、誰かが上司に、「今年の業績はどうなると思いますか?」とたずねたときに、上司は「よくなるだろう」とだけ答えたりします。これらの発言が意味するのは、「私にプレッシャーを与えるな」ということです。それは、運動をしたくない人が、「ちょっとジョギングをする」と言うのと同じです。「ちょっ

と」とはどれくらいでしょう？　たった一五メートルかもしれません。

望むことを具体的に（正確な距離、新規ビジネスの正確な件数や量、正確な収入、正確な仕事）表現することが不可欠です。そうすることで、潜在意識があなたに目標達成の責任を負わせ、フィードバックを与え、自分が信じる自分になれるような行動をとらせます。

効果的な目標設定とは、何が重要かを意識的に決定することを意味します。自分にとって何が重要かを決めたとたん、あなたに運が味方するようになります。あなたの意識が積極的に関連情報を選別するようになります。イメージの視覚化が明確でないと、入ってくる情報も少なくなります。たとえば、子どもたちへのクリスマスのプレゼントに〝何か〟を買いにいっても、おそらくは何も見つかりません。〝何か〟を視覚化することはできません。しかし、車輪着脱式の二四インチのオフロードバイクを探しにいくのなら、すぐに見つかります。

▼六：ポジティブなイメージを使う

効果的な目標設定の秘訣は、自分の目標を前向きで肯定的な言葉に表すことです。何を望まないかではなく、何を望むかをつねに書くようにしましょう。それは、潜在意識を否定的な考えから、強制的・制限的モチベーションから、地獄の炎から遠ざけるためのプロセスです。目標宣言の中のイメージは、あなたが自分のものにしたいと望むポジティブなイメージでなければなりません。イライラした経験を視覚化する代わりに、自分が忍耐強

く行動する明確な状況を視覚化してください。短く噛んだつめを視覚化する代わりに、長くエレガントなつめを視覚化してください。「プレッシャーがかかったときにボールを落としたくない」と書く代わりに、「プレッシャーがかかったときに、いつもパスをキャッチする」と書きましょう。

あなたが、「私はひどく怒りっぽい」と思っていたとしましょう。それはあなた自身の問題です。そこで、「怒りっぽくなかったとしたら、どんな感じだろう？」と自分に問いかけてみます。そして、「冷静で、穏やかで、プレッシャーの中でも落ち着きを保てる」「オフィスで危機が起こったときにも、つねに冷静で、穏やかで、落ち着きを保てる」などと答えます。簡単なことです。

あるいは、あなたの問題が、「お金がない」ことだったとしましょう。その問題を肯定してしまうと、何が起こるでしょう？　あなたの潜在意識はその現実を確認し――「オーケー、もしそれが望みなら」――あなたを貧乏な状態にとどめます。しかし、「数年間、幸せに暮らせるだけのお金があったらどうだろう」と自問してみれば、問題（「お金がない」）を肯定する代わりに、「お金がどんどん入ってくる」という解決策を肯定することになります。「姉とはうまくやっていけない」という問題をネガティブに確認することと、「私が思いやりを持って接することで、私たちは親友になれる」という解決策のポジティブな肯定とでは、大きな違いがあります。

たとえどのように目標を達成すべきか、その方法はまったく思い浮かばなくても、自分が望まないことのネガティブなイメージではなく、自分が望むことのポジティブなイメー

ジを喚起することが重要です。自分の望むポジティブなイメージをつくり出し、現在の状況を目にすることで、二つのイメージの食い違いを正そうというモチベーションが生まれます。

七、現実的な目標を設定する

〝現実〟的とは何でしょう？　自分が目標を達成している姿を鮮明に思い浮かべ、頭の中で経験することができるのなら、それはあなたにとって現実的ということになります。そうでなければ、少しだけ自分のビジョンを後退させる必要があります。

もしあなたが五〇歳で二〇キロ太りすぎなら、二〇歳のころのやせていた自分を現実的にイメージすることはできません。目標を鮮明に、正しい感情で、実際に経験しているようにイメージすることができないと、潜在意識はそれが現実ではないと気づき、目標が刷り込まれることはありません。

どのくらい先の将来まで、あなたは望むものを手に入れた自分をイメージすることができるでしょうか？　ただ何かになりたいと言うだけで、イメージを変えることはできません。億万長者としての自分を現実的にイメージできなければ、何も起こりません。**億万長者はどのように考え、どのように行動するでしょう？　彼らの家はどんな内装が施されているでしょう？　彼らは何を買うでしょう？　どこで食べるでしょう？　友人にはどんな人がいるでしょう？**　あなたは億万長者の自分をイメージすることができますか？　私にはできません。私には彼らが何をし、どのように生活しているかがわかりません。しかし、

収入が現在の二倍になったときの自分ならイメージすることができます。多くの人がそうでしょうが、そのくらいのお金を使っている自分なら、今すぐにイメージすることができるはずです。

その状況にある自分を想像できるような目標にすることが必要ですが、あまりに近すぎるところに目標を置くと、モチベーションとエネルギーと意欲を失います。そう、今のところ、五割の実現可能性くらいに思える目標がいいでしょう。少し成長した時点であらためて、どれだけ遠くの将来まで自分の姿をイメージできるかを考えてみます。現実的な目標を設定するというのは、あなたを成長させない目標を立てるということではありません。一度に少しずつの成長という意味です。

将来を視覚化するときに現実的になるというのは、矛盾しているように思うかもしれません。でも、覚えておいてください。**変化を誘発するのに必要な内なる緊張を生み出すのは、二つのイメージのあいだの食い違いです。**現状とビジョンの差が、「私は問題を抱えている！」とあなたの意識に働きかけるのです。問題は、望んでいる仕事のビジョンと、現在ついている仕事のあいだの違いかもしれません。望む収入のビジョンと、現在の収入との差かもしれません。あなたが望む家族との接し方のビジョンと、現状との違いかもしれません。食い違いはあなたの頭の中に不協和を生み出し、それが目標を達成する意欲をかき立てます。しかし、その同じ不快な緊張のために、自分を向上させる目標を設定できないこともあります。

自分に正直になってください。あなたは何か新しいことを夢見て、それを考えただけで

みじめな思いをしたことはありますか？　それがイメージと現実との対立という問題です。しかし、忘れないでください。問題から逃げてはいけません。あなたは問題を必要としているのです。それがあなたから最善のものを引き出すのです。あなたに必要なことは、頭の中で現状の痛みよりも強いビジョンを思い描くことです。アファメーションと視覚化、目標の適切な刷り込みを通してそれができれば、最終的には目標を達成することができます。問題から目をそらしてしまうと、変わっていく自分自身を現実的にイメージすることができません。

▼八．一人称現在形で目標を書き表す

すべての目標は、自分を中心にして書いてください。

「私は優しく思いやりのある母親だ」「私は決断力のある父親だ」「私はすべての人を公平に扱う」「私は会社の中のリーダーだ」というふうに。

利己的に聞こえるかもしれませんが、自己イメージを変えるには必要なことです。誰か他人を変えることを目標にすることはできません。自分を変えることを目標にするしかないのです。私が目標として宣言できるのは、私自身の変化だけで、あなたの変化ではありません。

自分の目標を潜在意識に刷り込みたいのなら、現在形でアファメーションを言葉にする必要があります。

すでに自分がそういう人間であるかのように、「私は新任のマネジャーだ」「私はフレン

CamScannerでスキャン

ドリーで外向的だ」と書いてください。

たとえまだ古い家に住んでいても、すでに新しい家に住んでいると宣言します。プレーする前からすでにその試合に勝利したように、たとえ銀行に二〇ドルの預金しかなくても、休暇旅行に出かけるのに十分なお金があるかのように宣言します。

実際はそうではなくても、すでに達成されているように目標を書くのです。正しいイメージと感情を喚起すれば、潜在意識はあなたを信じます。

これは自分に嘘をつくこととは違います。ただ、自分の持つ現実のイメージを変えているだけのことです。**目標をアファメーションの言葉にすること自体は、道徳的でも非道徳的でもありません。道徳を超越しているか、中立的かのどちらかです。**それは、変化のための正しいイメージをつくり出すための道具にすぎません。一人称現在形を使うことで、意図的に矛盾を生み出し、二つのイメージを重ね合わせたいという衝動を引き起こすのです。

自分の可能性を肯定しても、変化のための原動力を生み出すことはありません。「なれる」「なろうと思う」「なりたい」と考えるときには、同時に、「でも今はそうではない」と考えています。「親切な人になれる」と宣言するときには、「親切な人にはなれるが、現在の私はろくでなしだ」と記録しています。わかりますか？「金持ちにはなれるが、今は貧乏だ」「勇敢になりたいが、今の私は臆病だ」。すべて同じです。

自分の能力や可能性を肯定しても、現状を変えることはありません。「私は愛情豊かな父親だ」「私は勝利をつかむアスリートだ」「私は行動的なリーダーだ」というように、達

成している状況を宣言しなければなりません。

現在形で宣言しないと、望む最終結果を手にするための意欲をかき立てることができません。「なぜ変われないのだろう？」と悩んで終わるだけです。

現在形を使わないと、現在にいながら過去の状況を宣言するという罠にはまるかもしれません。「これはひどい」と不満をこぼし、セルフトークで「状況は最悪だ。卑劣な人間ばかりだし、価値観も何もない」と認めるとしたら？　これが現在を表現する言葉だとしたら、あなたの明日はどう見えるでしょう？

多くの変化を拒んでいるものは何でしょう？

多くの人が頭の中で現在の状況、あるいは過去の状況を繰り返し再生しています。あなたの周囲の人たち――家族、友人、会社の同僚――はどうでしょう？　彼らは何を話し、何を考えているでしょう？　歴史でしょうか、未来でしょうか？　高パフォーマンスの人たちはすでに達成されたことであるかのように、未来を考えます。「お金を稼いでいる」「試合に勝っている」「家が建っている」。彼らは物事が起こる前に、自分の将来をつくっていきます。

Point――未来を決めるのは今。だからすべての目標は現在形で表すこと。そうしないと明日が昨日のように見える

▼九．比較をしない

自分を誰かと比べることでのみ成長できると感じているとしたら、つねに相手のことを

自分より優れているか劣っているかという観点から考えるようになります。その人が自分より優れていると感じれば、自分の肩にずっしりとした重しを加えるようなものです。「私は彼ほどハンサムではない」「私は彼女ほど美人ではない」「彼のほうが優れた打者だ」「彼女のほうが優れた医者だ」。これは制限的モチベーションです。「私は自分自身の成長のためにこの目標を設定することを選ぶ」と感じる代わりに、あなたはいつも、誰かより優れていなければならないと感じます。あるいは、誰かが自分より劣っていると感じると、自分の望むものを手に入れることではなく、誰かの持っているものが自分より少ないと確認することで不協和から解放されます。誰かと比較するのは、「私は彼らの目標を達成しよう。彼らより優れていればいいだけだ」と言っているのと同じです。これは、ネガティブで効果のない目標設定です。

他人と比較することでは自分を成長させることはできません。なぜ誰かより優れていることを望み、その必要まで感じるのでしょう？

あなたにはあなただけのビジョン、恐怖、コンフォートゾーン、態度、目標、夢、願望、才能、試練があり、他人はそれを知りません。

成長と変化を必要とするのがあなたなら、誰かと比較しても意味はありません。誰かに勝つというだけの理由ではなく、もっと重要な理由のために成長することを選ばなければなりません。

CamScannerでスキャン

健全な競争が意味を持つ場所もたしかにあります。

たとえば、私は大学やプロの運動選手と仕事をすることがよくあります。個人やチームの目標を達成するためには、つまり勝利をつかむためには、敵より強くなろうとする競争意識が必要になります。これは、家族や友人や同僚と競い合うこととは異なります。スポーツチームを勝利に向けてまとめるという仕事の本質として、他のチームとの競争は必要ですが、家族のメンバーと競い合うことは不調和と不満しか生み出しません。友人と競い合うことは、友情を壊すことに終わるかもしれません。会社の同僚と競い合うことは、利己的な態度と習慣を生み出し、それは会社全体の目標にとって逆効果になるかもしれません。

どこかの会社で最も優秀な営業担当が、業界全体の基準から見て優れているとはかぎりません。つまり、たとえあなたがその人物より優れていたとしても、全体から見ればまだ平凡な成績でしかないかもしれません。しかし、もしあなたの目標が可能なかぎり最高の営業担当になることではなく、ただその会社でトップ成績の営業担当を追い抜くということなら、その会社で一番になることで満足してしまうでしょう。その目標設定の危険は、自分ではベストだと思いながら、実際には凡庸なまま終わってしまうことです。

あなたが誰かについて称賛していることは、あなた自身の目標に、健全でポジティブな形で取り込むことができます。称賛している人を観察し、彼らの真似をするように努力するのです。「彼女の家族との接し方はすばらしいと思う」「彼らの経営方針はすばらしい」「私もあの性格を取り入れたい」「あの態度はいいと思う」「私が好きなのは――」と、自分に

語りかけることができます。これは、自分と誰かを比較することとは違います。ただ、好ましいと思える部分を観察し、それを自分自身の信念体系に取り入れるために目標にするのです。

十．意志を貫く

文字で表現したアファメーションは、力強い意思による支えがなければ、信念体系を変えるだけのパワーを持ちません。純粋な気持ちから誰かを褒めるときのように、内面にダイナミックな変化を生み出すのは、アファメーションの言葉の中に含まれる純粋な意図と強い意志です。意志の空っぽな言葉は価値のないただの文字にすぎません。

専門家の言葉を信じてそれを人生の糧とするように、自分に語りかける言葉の中にできるかぎりの信頼を込めれば、イメージが変化するまでアファメーションを繰り返す必要はなくなります。本当にこのプロセスを自分のものにすることができれば、結婚式での「誓います」の言葉のように、たった一度のアファメーションでも変化を起こすのに十分になります。

アファメーションによって、あなたは言葉の大きな力に気づくことになるでしょう。目標を設定するときに、無意識に自分をごまかしていることがあることにも気づくはずです。それは、目標に真剣に取り組もうとはしていないからです。成長して変わりたいなら、自分に対しても他人に対しても、不用意に言葉を使うことを改めなければなりません。

CamScannerでスキャン

言葉はただの〝種〟です。

自分を内から変えようという強い意思を持って、種を育てなければなりません。人によっては、たびたびアファメーションを繰り返して、自分を説得しなければならないこともあるでしょう。「終わった、成し遂げた」と信じる意思を持つ前に、自分の価値観を築くために視覚化し、肯定する人もいるでしょう。すぐに「それは私のものだ」と信じるに十分なほど自信を持てる人もいるでしょう。すべては、あなたの言葉が自分や周囲の人にとってどれだけ効果を持つかの問題です。

十一．最初は目標を秘密にしておく

個人的な目標を設定するときには、それを自分だけの秘密にします。家族やチームメイトや同僚とは、いくつかの目標を共有したいと思うかもしれません。もしそうなら、目標を達成するのを手助けしてくれる人とだけ共有してください。あなたの足を引っ張るような人とは目標を共有しないことです。誰がそれに該当するかは、あなたにしかわかりません。

目標を人に話すと、「口にしたからには、もうやるしかない」と、後戻りできない気分になることがあります。そうした制限的モチベーションは必要ありません。すべての目標はやりたいこと、好きなこと、自分が選ぶことを基本にすべきです。そうしないと、それを達成することを強要されているように感じます。もう一つの落とし穴は、目標を達成するうえでの柔軟性を失うおそれがあることでしょう。

CamScannerでスキャン

子どもたちに、新しい家に引っ越すと話したときのこと（まだ家を見つける前のことです）を、私はよく覚えています。

私たちは古い家を売り、引っ越しの準備をしていました。娘のナンシーは当時まだ小学校二年生でしたから、引っ越しで友だちと離れることを嫌がるだろうと思っていました。そこで、買う家を見つけるまでは近所の家を借りるから、それまでは今の学校にいられるよ、と言って説得しました。彼女の反応を今でも忘れることができません。ナンシーは、「嫌よ！　私、逃げ出すわ」と言ったのです。

「逃げ出す？　学校の友だちは、君のことが大好きだよ」

「私、あの学校にはいられない！」

「どうして？」と聞くと、こう答えました。

「みんなに引っ越すって言っちゃったんだもの。だから、さよならパーティーを開いてくれたのよ。もう戻れない！」

わかりますか？　いったん目標を共有すると、タイミングという点で柔軟性を失ってしまうのです。目標を自分だけのものにしておけば柔軟性が生まれ、タイミングを自分でコントロールすることができます。

さらに、目標を共有した人たちが、応援してくれるとはかぎりません。たとえば、妻や夫に対してもっと忍耐強くなるという目標を設定して、それを本人に告げたとしましょう。あなたが一時的に後戻りすると、すかさず、「ほら、全然変わっていない。もっと忍耐強くなるはずだったでしょう？」と言われます。すると、あなたの態度は、「そうだ、たし

CamScannerでスキャン

かにそう言った。でも、毎回こんなことを言われちゃたまらない」に変わるかもしれません。
こうした言葉に苛立ちたくはないはずです。彼らに悪気はないのですが、あなたが彼らのコンフォートゾーンを変えようとしているため、自分たちの安全のために闘おうとするのです。目標を秘密にしておいたほうがよいのはそのためです。変化に自ら語らせましょう。

▼十二、目標を人生の使命と調和させる

あなたはこう自分に問いかける必要があります。

「会社の拡張、キャリアの向上、ビジネス促進のすべての目標をどうしたらうまく結びつけることができるだろう？　私の目標は公平さ、正義、倫理的価値観に基づいているだろうか？」

全体像をつかむように努力してください。自分がどんな人間になりたいかも含め、頭の中で達成したい人生目標を視覚化します。重要な要素を過小に、あるいは過大に評価していないでしょうか？　ビジネスなど一つの領域での目標だけを設定すると、すぐにバランスを失います。バランスのよい人生を送るには、人生の主たる要素すべてをカバーする目標にしなければなりません。

自分の人生を、丸い車輪として考えてみてください。一つの領域だけに目標を置くと、すぐに丸い形が崩れてしまいます。そうすれば、車輪はやがて転がらなくなってしまうでしょう。バランスとは、自分自身と自分の人生に大切な人たちに利益をもたらすそれぞれの領域（仕事、精神、家族、健康、社会生活、コミュニティなど）を調和させるということ

CamScannerでスキャン

とです。

鉄の棒には多くの使い道がありますが、鉄の分子はあらゆる方向に向かいます。電流を通すと分子は一直線に並び、それまでの強さを維持したまま、新しい力を加えます。つまり、鉄が磁石になります。

私たちは異なる方向性の目標をいくつか同時に達成することができますが、すべての目標が自分の個人的ビジョンと人生の使命にうまく合致していると、少ない努力で多くを成し遂げることができます。目標がうまく配列されていると、すさまじいパワーを生み出すことができます。調和の欠如はエネルギーの分散を引き起こします。個人的目標は家族、チーム、会社の目標とも矛盾しないものであるべきです。

スマートな目標とは、バランスがとれ、調和し、明確で、焦点が定まり、具体的で、建設的なものです。目的をはっきり視覚化するほど、行動を促す力が生まれます。スマートな目標は、測定可能で、実現可能で、きちんと計画され、関連性があり、文字にされています。目標を書き表しアファメーションのプロセスを取り入れることで、正確さが増します。意識への刷り込みは力を与えます。

文字にしたアファメーションは魔法ではありません。変化のための意識的で意図的なプロセスの一つのステップです。目標の刷り込みがうまくいくかどうかが違いを生みます。次の章では、アファメーションと目標の刷り込みについて、さらに深く見ていきましょう。



第十章　新しい目標の刷り込みと、古い目標の修正（I×V＝R）

目を閉じて、リラックスしてください。

そして、キッチンに新鮮なレモンを一個取りに行くところを想像してください。冷蔵庫に向かって歩き、ドアを開いて果物ケースを引き出します。その中の、固く黄色いレモンを手に取ります。冷蔵庫のドアを閉めて、レモンをカウンターに乗せます。レモンを前後に転がすと、しだいに柔らかくなってきます。刃物類の引き出しを開けてナイフを取り出し、みずみずしいレモンを半分に切ります。片方を手に取り、ゆっくりと口に運びます。口に入れる前に、果汁の香りを楽しみます。そして、実際に味わってみます。さあ、大きく一かじりしましょう。

では、目を開けてください。

実際に口の中のレモンを味わいましたか？　舌の上で酸っぱさを感じることができましたか？　しかし、実際にはレモンはありませんでした。それを現実のように感じられたのは、レモンを見つけ、転がし、半分に切り、果汁がしたたるレモンにかじりつくところを鮮明に思い描いたからです。すでに述べたように、ある出来事を経験し、それを潜在意識

に記録するのに、実際にその出来事が起こる必要はありません。実際に起こっているかのように、リアルに想像するだけでよいのです。鮮やかにイメージされたレモンにかじりつく経験は、それが実際に起こっていることであるかのように潜在意識に記録されます。潜在意識にはその違いがわからないからです。すると、将来、頭の中で同じイメージを呼び起こすたびに、本物のレモンにかじりついているかのような生理的反応が得られます。

◆刷り込みのプロセス（I×V＝R）

アファメーションという形で目標を書き出したら、今度はその刷り込みを行う必要があります。刷り込みのプロセスは次の公式で表すことができます。

I×V＝R（想像力［Imagination］×臨場感［Vividness］＝現実［Reality］）

文字に書き表したアファメーションは、明快で鮮明なイメージを生み出し、それが正しい感情を呼び覚まし、新しい現実として潜在意識に刷り込まれます。目標を適切な言葉に表し、臨場感のある鮮明なイメージを描き、その刷り込みのプロセスに成功するたびに、潜在意識はそれが今実際に起こっていることであるかのように想像された出来事を記録します。

刷り込みのプロセスは三つのステップから成ります。

（一）アファメーションの言葉を声に出して読み、頭の中にイメージを喚起する。
（二）言葉によって喚起されるイメージを視覚化する。
（三）イメージによってかき立てられた感情を実感し、それが今実際に起こっているかのように経験する。

アファメーションを書いたら、それを自分がしているところ、そう自分がなっているところを思い浮かべます。新車を運転している自分の姿が目に浮かぶと、自分では気づかないうちに、その姿が非常に強く記憶に刷り込まれます。ただし、ハンドルの後ろにいる自分の姿が見えなければ、刷り込みは行われません。テレビ用語の〝主観的カメラアングル〟はこの場合にもあてはまります。

適切に刷り込みを行うには、誰かではなく、〝自分に〟起こっていることとして、主観的カメラアングルから目標を視覚化しなければなりません。ただテレビや映画を見ているだけでは、あるいは、ただ何かをしている人を見るだけでは、自分を変えることはできません。

たとえば、私は誰かが飛行機からパラシュート降下をするのを見ても、自分も飛び降りたいとは思いません。私の中の現実に影響を与えるには、自分自身が飛行機から飛び降りているところを鮮明にイメージする必要があります――自分の頭上でパラシュートが広がり、ロープが引かれる感触や強い風圧を感じ、ぶら下がっている自分の足が見え、上には雲があり、地面がどんどん近づいてくる――そのすべてを頭の中で経験するということです。

ただ飛行機から飛び降りるというアファメーションを書くだけで、その状況を経験しているところを視覚化しないまま言葉だけを読んでも、潜在意識には刷り込まれません。

目標とする状況にいる自分を視覚化するときの視点は、刷り込みプロセスには重要です。その出来事を実際に自分が経験しているように想像しなければなりません。つまり、離れた場所から自分をのぞき込むアングルではなく、自分を中心において、内から外をながめる主観的なアングルでなければならないということです。

たとえば、あなたが実際に自分ならそうするだろうと思う形で、レモンにかじりついたところを想像したのなら、自分の背中や顔や、後ろにある冷蔵庫は見えないはずです。鏡で自分を映してみないかぎり、レモンが口に入るところさえ見ないはずです。見えるのは、レモンを顔のほうに持ってくる手だけです。主観的カメラアングルを使うと、自分が実際にその出来事に参加しているときに見えるものしか見えません。

◆その状況にいる自分を思い描こう

スキーがもっとうまくなることを目標にしたとしましょう。

「新しいスキーで滑るのは簡単で、爽快な気分になる」というアファメーションを書いたら、目を閉じて、実際に新しいスキーで滑っているところを頭の中で〝経験〟してみましょう。実際に滑っているときには何が見えるでしょう？　斜面、周囲の景色、おそらくはほかのスキーヤー、それから自分の胸、腕、脚、スキーブーツ、スキー板の前半分が見えます。頬にあたる風を感じ、木の香りをかぎ、自分の下で雪が砕かれる音を聞きながら、ポール

を回るときの左右への重心の移動を感じながら斜面を滑り下りていきます。言い換えれば、あなたは実際に滑っているかのように、スキーの運動感覚を経験しているのです。

「頭の中でイメージを視覚化するのも、それを〝経験〟するのも、うまくできなかったら？」と、心配になるかもしれません。その場合は、粘り強く自分に語りかけてください。自分がどこにいるかを説明し、周囲の情景を詳細に描写し、自分はそこにいるのだと言い聞かせます。「私は誰と一緒にいるだろう？　何をしているだろう？　何を感じているだろう？」と自分に問いかけてください。それでもまだ明確なイメージを描くことがむずかしければ、十分にリラックスできていないせいかもしれません。緊張やストレスを感じていると、イメージはあいまいなものになります。あるいは、言葉が漠然としすぎているのかもしれません。

刷り込みのプロセスで最も重要なことは、言葉によって喚起される〝感情を実感する〟ことです。自分の目標を詳細な描写で、実際に経験しているように書き表すことができれば、あなたは興奮を感じます。喜びを感じます。期待を感じます。愛を感じます。アファメーションが引き起こすスリルを感じます。

正しい言葉は「もう待ちきれない」という感情と期待感を引き出すのです。古い感情は効果がありません。正しい感情を刷り込まなければなりません。そうしないと、五歳の子どもが幼稚園に最初に行く日に、「先生は怪物だよ」と言って心の準備をさせるかのように、誤った感情が記録され、目標達成を妨げることになるでしょう。

アファメーションの言葉は、「私は～が大好きだ」「私は誇りを持って～する」「私は心から～」「私は～が待ち遠しい」といった、ポジティブな感情を表す言葉でなければなりません。刷り込みたいのは愛や誇りや熱意や期待であって、緊張や不安や恐怖心ではありません。

◆過去の記憶を借りるテクニック

目標の刷り込みに必要な感情を引き出すには、過去の記憶からポジティブな感情を借りてくる「フリックバック」のテクニックを試すとよいでしょう。

この方法は恐れのフィードバック――高所恐怖症、初対面の人と出会う緊張――が、新しい状況を試すことの障害となっているときには、とくに役立ちます。

新しい状況を認識したときに、潜在意識がどう働くか覚えていますか？　あなたは、「前にもこれと同じようなことを経験したことがあるだろうか？」と連想づけます。もしあれば、「ああ、そうだった」と思い、次には「この状況は私をどこに導く可能性が高いだろうか？」と評価します。もし過去の経験が否定的なものであれば、「決して良いことではない」と考え、落ち葉をかき集めるのを避けるための何らかの方法を見つけ出します。

どうしたら、間違ったトイレに入った場合に備えて、あらかじめ自分を準備させておくことができるでしょうか。

私は頭の中で過去の勝利の状況に立ち戻り、そのときに潜在意識に記録したポジティブ

CamScannerでスキャン

な感情を借りてきて、その同じ感情を現在の状況に重ね合わせます。

このテクニックを使うと、結果を運に任せることはなくなります。あなたはあらかじめ、意識的にそれをプログラムしておくのです。過去のページをめくって、そのときの記憶を借りて戻ってくる。それを一〇回、二〇回、五〇回と続け、自分に最善の結果をもたらしてくれる過去の感情を見つけ出します。この方法は、新しい社交イベント、新しい国への旅行、子どもに重要な話をするときなど、あらゆる新しい状況への事前準備として使えます。過去から借りてきた感情を新しい状況に貼りつけ、前向きな期待感を生み出すのです。「私は待ちきれない。彼らを吹き飛ばしてやる。簡単だ。もう終わったも同然、私の勝ちだ」

もちろん、このテクニックには裏の側面があります。私は過去に起こったすべてのネガティブな経験については言及しませんでした。感情的トラウマとなるような状況、失望、困惑、失敗、間違いなどです。たいていの人がそうでしょうが、私も自分ではコントロールできないようなひどい出来事を経験してきました。

たとえば、コーチをしていたころ、私の目の前でまだ小さな少年が命を落としたことがありました。私はそれを彼の父親に知らせなければなりませんでした。それは、私たちどちらにとっても耐えがたいことでした。ほかにも潜在意識に記録されたトラウマがあります。ときには、トラウマ的な状況を予想して、「いやけっこう。もう十分に地獄は見た」と自分に言って、心ならずも選択肢を排除してしまうこともあります。つまり、このテクニックは逆効果になることもあるということです。

選択肢を排除する代わりに、失望、困惑、失敗、過ちの記憶を排除することを学びましょう。

打撃を受けたら、それを教訓として先へ進むのです。得られなかった仕事、うまくいかなかった恋愛、無残な失敗の経験はすべて記憶から締め出します。そうしないと、自分でも気づかないうちに、否定的な感情を借りてきて新しい状況への心構えをしてしまいかねません。高パフォーマンスの人たちのように、過去の成功だけを考えるように自分を訓練して、感情的な準備をコントロールする方法を学びましょう。

これはすべて、つねにベストな状態でいられるように準備をしておくことです。私が大学の運動選手のコーチングをするときには、この「過去の記憶を借りてくる」テクニックを使って、チーム全体に勝利という結果に向けて準備をさせます。

この方法の利点は、来週、来月、来年に起こるどんな状況に対しても、意識的に感情を整えるツールとして使えることです。そうすれば、新しい状況に自信と落ち着きを持って臨むことができます。そして、このテクニックをマスターすると、自分の愛する人たちにも同じことをするように手助けすることができます。

たとえば、あなたに子どもがいるなら、子どもたちにこの方法を教えてあげましょう。夜、子どもたちが眠る前に、ベッドに腰を下ろしてこうたずねます。

「今日は何が楽しかった？何をしたときに自分を誇らしく感じた？」

それを話させることで、子どもたちはそのときの感情をもう一度味わうことができます。

CamScannerでスキャン

それが終わったら、今度は「明日はどんな楽しいことをする?」とたずねてみましょう。

こうすることで、子どもたちは明日が今日と同じくらい楽しい日になると無意識に確信します。これが高パフォーマンスの人たちの思考法です。彼らにとっての不可欠の思考様式は、**「私は自分の過去の業績に誇りを持ち、将来に大勝利を得られるという前向きな期待も持っている」**というものです。

あなたも同じように子どもたちの思考法を訓練することができます。毎日繰り返しているうちに、大人になったときに役立つ高パフォーマンスの思考様式を身につけることになるでしょう。実際に大人になったときには、この前向きな期待感を持って、毎日をエネルギッシュに過ごしていくはずです。前には考えていなかった場所にも飛び込む勇気を持ち、実際にそこに足を踏み入れたときには、「前にも来たことがある」という既視感を覚えます。状況を完全に自分のものにしているということです。

毎日少し時間をとって、過去にうまくいったことを思い出し、その経験をもう一度追体験するようにすると、自尊心の倉庫を建てることもできます。あなたがすべきことは、それが今また起こっているかのように、そのときのポジティブな感情をもう一度記録するということです。

感情をうまくコントロールして準備を整えるには、過去の成功だけを考えて、それを新しい状況に投影することです。

CamScannerでスキャン

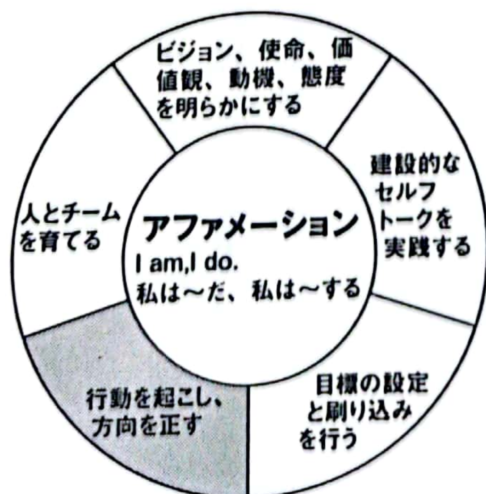
そうしないと、何が起こるでしょうか？
「私はその仕事を楽しみにしている――いや、考えただけでも気分が悪くなる。スピーチをすることを楽しみにしている――いや、考えただけでも気分が悪くなる。その面接に行くことを楽しみにしている――いや、考えただけでも気分が悪くなる。その売り込みに行くのを楽しみにしている――いや、考えただけでも気分が悪くなる」。そんな状況を引き起こしてはいけません。感情的に自分のベストでいられるように準備を整えるのです。正しい感情を新しい状況にいる自分に与え、いつでも自信を持ってその機会に臨めるようにします。

セクションⅣ

ステップ4

自身のエフィカシーを高めるアファメーション

～能力を引き上げ、行動を起こし、方向を正す技術～



CamScannerでスキャン

セクションⅣ―ステップ4

自身のエフィカシーを高めるアファメーション

～能力を引き上げ、行動を起こし、方向を正す技術～

これまで見てきた〝心理戦術〟はいずれも強力な武器ですが、遅かれ早かれ、実際の行動に移らなければなりません。このセクションでは、頭と心の準備ができ次第、すぐに行動に移るべき理由を説明していきます。

第十一章では、行動を起こすことを中心に述べていきます。今こそが行動すべきとき。完璧になるまで待つことはありません。小さな一歩を踏み出して、成長への原動力にしましょう。機会を見つけ、それをつかみながら、同時に変化に抵抗しようとする力に打ち勝ち、怠け心を退けつつ進みましょう。

第十二章では、どうすればエフィカシー（自己効力感）を高め、コンフォートゾーンを広げられるのかを説明します。ここで用いるツールは、あなたに〝ふさわしい場所〟についての考えを変えるための建設的な想像力です。あなたは古いものでは満足できなくなり、世間のしがらみから逃れ、自分の成長を阻むものを排除し、機会が見つかる道を選んで進みます。

第十三章では、習慣化した思考や行動パターンを修正することを目指します。自分にはできるとわかれば、もうほとんど勝利したも同然ですが、とはいえ、まだ克服すべき悪習

CamScannerでスキャン

慣は残っています。回避的行動、恐怖心、正当化、気遅れといった望ましくない習慣を取り除くには、被害者意識から自由になって強い回復力を育てることです。

第十四章では、フィードバックの受け取り方、軌道修正のしかたを学んでいきます。的確なフィードバックを得ることと、ただそれを受け取ることは違います。否定的なフィードバックは緊張と不安のもと。それでも、正しい連想力を身につければ、なじみのない状況での緊張や不安に対処できるようになります。

第十五章では、現状を打破し、コンフォートゾーンを広げることについて学びます。自分のコンフォートゾーンから離れ、違和感を覚えると、元の場所、なじみのあるコンフォートゾーンへと戻ろうとしがちです。しかし、自分にとって「何が十分か」についての考え方を変えることで、より高いレベルで自分を制御できるようになります。新しい状況のイメージに意識をなじませると、比較的たやすく前進することができます。「あなたを導くアドバイザー」がそろっていれば、軌道から外れることはありません。

第一一章　行動を開始する～スマートウォーク～

◆行動を生み出す「スマートウォーク」とは？

行動を起こすこと。それこそ、自分と他者に対するリーダーシップのすべてです。あなたは自分の人生にすばらしいことを起こす能力を向上させる必要があります。私はそれを「スマートウォーク」と名づけました。スマートなセルフトークの行動バージョンです。

一日中座って、達人の手腕を眺めるばかりでは、自分のパフォーマンスを改善することにはなりません。今いるところから腰を動かし、達人がしていることを自分も試してみようと思ったときに、はじめて成長できるのです。十分な実力がつくまでスタートを待つことはありません。今いるところから出発して、向上していけばいいのです。

この章では、行動を起こすというステップを七つのスマートな行為に分けて、それらを習慣にできるようにしていきます。

▼一・自分のパフォーマンスを模擬体験する

数年前のこと、私はホノルル空港から満席のDC―10型機に乗り込みました。飛行機が滑走路上で徐々にスピードを上げ、離陸まであとわずかというとき、突然、パーンという

音が聞こえました。左側の車輪がパンクしたのです。機長は、機首を下げたまま機体を左に向け、滑走路を削るように三〇〇メートルあまり進んで、海に落ちる直前で止まりました。乗客は安堵のため息をもらしました。機長から落ち着いた声でアナウンスがありました。

「皆様にご案内します。タイヤがパンクしたもようです」

パンクだって？　もう少しで死ぬところだったんだぞ！

これほどの緊張にさらされて、機長はなぜそんなに冷静で落ち着いていられたのでしょう。そのうえ、彼はきちんと仕事をしました。運がよかったのでしょうか？　沈着冷静な人間に生まれついたのでしょうか？　いいえ、もちろん、そのどちらでもありません。習慣です。

想定される非常事態に直面しても立て直せるよう、何度も徹底的にシミュレーションを行ってきたため、考えなくても対処できたのです。彼はただ、訓練で身につけたとおりに反応しただけでした。

パイロットはフライトシミュレーターで訓練します。実物大のコックピットの模型で本物の計器を使い、地上を離れることなく〝飛ぶ〟のです。彼らはいくつもの「こうなったら、こうする」を学びます。状況を鮮明にイメージし、何度も練習を繰り返してごく自然に反応できるようになるのです。

しかし、パイロットが練習しているのは事故に遭うことではなく、状況を立て直すことです。十分に訓練を積んで正しいイメージができれば、緊急事態が発生しても自分を信じ

て対処することができます。危険を察知すると、シミュレーターで身につけた習慣が始動し、機首を下げて飛行機を滑走路上にとどめるわけです。

このように「想定される結果に対して計画的に準備をする」ことが、高パフォーマンスにつながります。実際に取り掛かる前に、頭の中（シミュレーター）で何百回も目標を達成しておきます。そのイメージを視覚化して潜在意識に習慣として組み入れておけば――ビジネスで起こる変化を予測したり、新しく建てる家を想像したり、想定される危機を予測したり――たとえば実際にタイヤが突然パンクしても、コントロールを保つことができます。

私たちの仕事でも同じことができます。私の場合、講演の前には必ず頭の中で予行演習をします。聞く人のことを考え、彼らの称賛できる要素を探します。そうすると、聞く人に好意を持てるようになり、講演が待ち遠しくなります。

前もって心の準備をし、ポジティブな気持ちで物事を想定すれば、どんな状況にも対処できます。心の準備をしてポジティブな期待感を持って状況に臨めば、自然に成功するものです。

将来をポジティブに見通すことこそ、影響力を持つ成功者が習慣としていることです。彼らは結果を建設的なものとしてとらえています。頭の中で何度も繰り返したことを、実行に移して現実に変えています。

▼二、今すぐに始める。好機を待っていてはいけない

パイロットがフライトシミュレーターを使った訓練の際に、非常事態に対して手順を言葉で確認するだけで終わりにはしないように、あなたもアファメーションを口にするだけではいけません。十分にリハーサルをしたら実行に移しましょう。

時機到来まで待つことはありません。どんなときも、今その瞬間が行動を起こすべきときなのですから。自分の能力が十分に発達するのを待っていてはいけません。今のレベルで行動を起こしましょう。そうしないと、いつまで経っても実行に移せません。どのようなレベルにいても、どのような場所で仕事をしていても、あなたは社会の中で、家庭の中で、何らかのことをしています。今直面している課題に逃げることなく立ち向かうことができれば、次にもっと困難な問題が起きたときにも対応できるでしょう。

私自身、二〇年前には今しているようなことをする準備はできていませんでした。現在の私と同じレベルになるまで待っていたとしたら、スタートを切ることはできなかったでしょう。当時の精一杯の力でとにかくスタートしましたが、それからは毎日向上していく必要がありました。正直に言えば、今だって将来しようと思っていることを始めるにはまだ準備ができていないと感じます。これは、内面は成長させていく継続的なプロセスです。日々の生活の中で態度や習慣、欠点を変えていき、とにかく行動を起こすことが、将来への準備につながるのです。

しっかり力がついて準備ができてから行動を起こそうと考えるのは間違いです。

今ここで行動開始するからこそ、進みながら向上していけるのです。大丈夫だと思える

ところまで待つことはありません。あなたは日ごとに進歩しています。強い意思と意欲を持って、行動を起こしてください。

「実行を伴わない計画は自分に対する不正」です。

自分に不正をはたらく人はたくさんいます。自己啓発の講座に参加しては、「よし、あの講座に行ってきた」と満足し、文字を追っただけなのに「この本を読んだ」などと考えるわけです。なんという時間の浪費でしょう。

知識を持つだけでは不十分です。

大学には、知識は持っているものの、何年かけても少しも変わらない人があふれています。彼らはこれまでコミュニティの改善に貢献したことなどほとんどありません。自分にできると思ってすらいません。どうやって行動を起こせばいいのかわからないのです。自分のしたいことに知識を応用すれば、物事を引き起こす力が増します。知識を応用すれば、日々もっとよくなる方法が見つかります。大きな夢を持っていても、それを行動に移さないなら、成長することはありません。

アドバイスの言葉として、一つだけ言っておきましょう。

大胆な野望に飛び込む前に、一呼吸おいて自分をその野望と一体化させよう。

何年も前のことですが、私は人に与えることで、人から受け取ることと同じくらい幸せになれると気づきました。ダイアンと私には子どもがいなかったので、養子を迎えること

にしました。その子がボニーです。生後二カ月のボニーがわが家へ来た日、私はただボニーを抱っこしてリビングルームを踊り回っていました。ボニーはそれほど大きな幸福を与えてくれたのです。

養子縁組の担当者は私たちを与しやすいカップルだと思ったのか、ほかに三人の子どもを紹介してきました。これで一気に四人の子持ちです。

五歳と六歳と七歳の子どもだったので、いたずら盛りでした。私たちはコンフォートゾーンの外へ追い出されてしまいました。通常は赤ちゃんが新しい家に慣れるまで九カ月ほどかけるのですが、私たちは九日で手元に引き取りました。

想像してみてください。ドアの一つを針金でくくりつけているような、おんぼろのランブラーに家族を乗せて街を走っているところを。子どもたちはギャーギャー騒ぎ立ててけんかをするので、私たちは怒ってばかりでした。それでも家に着いて、子どもたちが「パパの家だ、パパの家だ」と言うのを聞くと、この上ない気持ちになったものです。子どもたちが来る前に乗っていたMG（＊イギリスのスポーツカー・ブランド）やサンダーバードを運転していたときには、味わったことのない気持ちです。

ですから、重要な目標を立てるときには、そのイメージに自分をなじませる時間をとってください。次のステージに立つ自分の姿を想像し、コンフォートゾーンを徐々に調整していくのです。

▼三、有言実行

物事を実現させる力はどうしたら得られるのでしょう？　口にしたことをやり通すことによって、強さが生まれます。あなたの周りにこんな人はいないでしょうか。「良い一日を」と言いながら、そういう気持ちのない人。「お会いできてうれしいです」と言いながら、関心を示さない人。「また、ご一緒しましょう」と言いながら、一度も電話をかけてこない人。

言葉の送り手であり受け手であるあなたが力を与えないかぎり、言葉自体には力がありません。

その人が何かをすると言えば、必ずそのとおりになると信じられる人がいます。同時に、何かが起きると誰かが言うのを聞いて、疑わしく感じることもあります。同じことを言っても、その言葉を信用できるかどうかは、誰がそれを言うかによって変わります。

オーストラリアにいる私のビジネスパートナーのデニス・ホーガン（＊著名ワイナリー「ルーウィン・エステート」のオーナーとして知られる）は、数々のベンチャービジネスを切り回しており、彼の手にかかれば何でも成功するように思えます。

デニスとビジネスを始めたとき、彼が私たちのためにやってくれると言ったことは必ず守るとわかっていたので、安心して任せておくことができました。デニスを訪ねたオーストラリアから帰国して、私はスタッフに言いました。

「デニスとの約束は、どんな犠牲を払っても必ず守ろう。彼が私たちの期待に応えてくれるように、私たちも彼の期待に応えなければならない」

あるとき、デニスに二十ドルの小包を決まった日までに送る約束をしましたが、郵送す

るのをすっかり忘れていました。デニスから到着予定の二日前に電話があって気づいたのです。**オーストラリアは一日進んでいるので、郵送では間に合いません。有効なビザを持っていたのがダイアンだけだったので、彼女に四〇〇〇ドルをかけて飛行機で飛んでもらいました。**しかも、二度も同じことをやってしまったのです。

四〇〇〇ドルは大金です。いつもそんなふうに仕事をしているとは思われたくありません。でも、私にとってはそこまでしてでも約束を守ることが重要でした。

私の言葉には力があります。みんなをがっかりさせたくありません。事業が傾くことを望みません。**「私は約束したことを必ず守る。信頼を裏切ることはない」が私のアファメーションです。**ですから、するつもりのないことを口にすることはありません。言葉にするときには、必ずそれを実行しようと思っています。

私はしっかりしているときもあれば、そうではないときもあります。昔、ダイアンと将来の計画を練っていたときのことです。「目標設定のことは、しばらく忘れたほうがいいと思う」とダイアンが言うので、いぶかしく思って彼女を見ました。「もう少し健康管理に気をつけて体重を落とさないかぎり、将来したいことなんて忘れたほうがいいと思うわ」

私は即座に返事をしました。「わかった。もう言い訳はしないよ」。六週間で一四キロほど減量したのはそのときです。それまで十五年か二十年のあいだ、私は何度もやせるという言葉を口にしてきましたが、何の成果も得られませんでした。

するつもりのないことを言ってはいけません。そうすれば、パワーを失うだけに終わっ

CamScannerでスキャン

てしまいます。言ったことが守れないと、物事を引き起こす力も創造力もなくなります。結婚式で「誓います」と言い、その言葉を守ろうとすれば、それが力になって困難を乗り越えることができます。

アファメーションが効果を上げない、周囲で何も良いことが起こらないという場合は、**その言葉はあなたにとって適切なものではなかったのかもしれません。**理想的なのは、たとえば「たばこをやめる」と一度だけ宣言して、それを実行することでしょう。何でもいいので一度だけ強い気持ちで宣言し、それを実行しているところを想像してください。しかし、たいていの場合、私たちの言葉はそれほど強くはありません。一度きりのアファメーションがうまくいかないのはそのためです。それでも、アファメーションのプロセスを通して、言葉を自分の期待するもの、信じるものと一体化させることはできます。言葉が自分にとって効果があれば、そこから力が生まれます。

▼四．機会を見つけ、逃さない

機会をとらえるには、まずそれが見えなければなりません。新しく意味のあることをイメージして、自分の周囲にたくさん転がっている機会に心を開きましょう。見えないものは、つかまえられません。眼力が鍛えられるにつれ、機会が訪れたときにとらえようという気持ちになります。

機会を見つけてとらえると、人は成長します。機会はいたるところにあります。自分でつくり出すこともできます。しっかりしたビジョンと目標を持つと、明白な機会が目に入

り、それをとらえられるようになります。ビジョンや目標が明確になると、多くの機会が向こうから飛び込んできます。そうしたわかりやすい機会には、あえて注意しておく必要はありません。すぐ目の前にあるのですから。と言うより、機会のほうから肩をたたいてくることだってあるのです。

私たちパシフィック・インスティチュート（The Pacific Institute）は、組織の使命として、機会を見極める能力について次のように定めています。

「すべての人は天賦の可能性を開花させる権利を持っています。私たちの指導を応用すれば、それぞれが自分の能力を認識して、成長と自由と優秀さを選択できるようになります。正当かつ適切な手段を用いてこの指導を提供していくことが私たちの使命です」

このメッセージは、私たちに必要なものは新たな機会を求める目とそれをとらえる手だと伝えています。たとえば、私がときおり講演やセミナーの依頼を引き受けるのは、それが私たちの使命を達成するための機会につながることを知っているからです。

▼五．前進するには失敗も必要

完璧にならなければと思うせいで身動きがとれなくなっている人がたくさんいます。失敗が怖いのです。上司は「ミスしないように」と言いますが、これでは職場の空気が凍り、部下は動けなくなってしまいます。

「恥はかきたくない。ばかにされたくない。失敗は嫌だ。待ったほうがいい。安全が一番だ」。私に何とかしてゴルフをさせようとする人が現れると、こう返事をすることにしています。

CamScannerでスキャン

「どんなものかがわかるまで、やってみるのは待とうと思うんだ」

もちろん冗談ですが、自分の潜在能力を使うには、態度を変える必要があるという例です。応用のきかない指導はほとんど役に立ちません。

あなたは今いるところから目指す場所に向かって、小さくても確実に一歩一歩進まなければなりません。こうした小さな一歩の積み重ねによって、能力やエフィカシー（自己効力感）が高まるのです。何度も追体験して反復するほど効果が上がります。あなたの内面は強くなり、前進しようという決意を持ち、あなたの目的や計画はさらに大きく深くなります。私を含めた大勢が失敗の山の上に成功を築いてきたのです。マーク・トウェインが言うように、学校が教育に干渉するがままにさせてはいけません。失敗こそが苦難から学ぶ学校です。

▼六　正しい行動を体に覚えこませる

習慣とは、とくに意識しなくても自然に流れ出てくる行為をいいます。習慣になっていれば、いくつかの行為を苦もなく同時にすることができます。運転しながら話したり、食事をしながら呼吸したりといった具合です。

どうやって呼吸するか、どうやって食べ物を消化するか、どうやって車を運転するかなどをいちいち考えなければならないとしたら、逆に自然に行動することがむずかしくなるでしょう。

高校教師をしていたころ、私は自動車の教習を担当していました。おかげで髪がずいぶ

ん薄くなりました。オートマチック車でさえ、ハンドルの十時と二時の位置を握りしめて固まっている生徒によくお目にかかったものです。次の段階のマニュアル車になると、今度はクラッチを使わなくてはなりません。足をそれぞれクラッチとアクセルに乗せなければなりません。最初はエンストを起こしてばかりでした。

しかし、二週間ほどの永遠とも思われる繰り返し練習を終えると、緊張で固まっていた生徒が時速六〇キロの区間を時速一〇〇キロ超で走るようになります。しかも片手ハンドルで、空いている手をガールフレンドの肩に回し、ラジオを聞きながらバックミラーでハイウェイ・パトロールをチェックして、おまけに道行く女の子にも目を走らせています。ほんの二週間前には駐車場から車を出すのもおぼつかなかったのに、どうしてこれほどまでになれたのでしょうか。運転を潜在意識下に組み込んだのです。そうなれば、意識しなくても自然な動きが流れ出てくるのです。

習慣の良いところは、行為が自然に流れ出るようになることです。

しかし、周りの状況の変化が早すぎて、設定したパターンでは行きたいところへ到達できなくなる可能性があります。プログラムを変えないかぎり、ずっと同じ習慣が流れ出てきます。

あなたのところで仕事をしている人を見てみましょう。朝起きて、朝食や身支度をすませ、車に乗って会社に着き、エレベーターで正しい階に上がります。ところが、実際には

一時になるまで目を覚ましていません。日課がうまく習慣になっているので、意識せずに毎朝の手順をこなすことができるのです。しかし、するべきことが変わるとか、仕事の内容が変わるといったことで、いつもの行動パターンが崩されると、信じられないほどの混乱に陥ります。決まったやり方で日課をこなす人の多くは変化を好みません。変化が起きると、精神的にも肉体的にも怠けていることができなくなるからです。

習慣の中にはアップデートが必要なものもあります。変化と成長を期待するなら、習慣を〝今〟に通じるものにしておかなければなりません。結婚生活の変化に合わせて、成長する子どもの変化に合わせて。ビジネスの変化に合わせて、自身の欲求の変化に合わせて、私たちは習慣を変える必要があります。

イメージの視覚化、アファメーション、目標設定を利用して、新しい反応の刷り込みを行うのです。そうすれば、実際に変化に対応するときがやってきたときには、意識しなくても反応することができます。

▼七．自分を偽らず、責任を引き受ける

シアトルのハイライン高校で教師をしていたころ、私は経営陣にとって厄介者でした。必ずしも正しいわけでもないのに、いつも自分の考えを主張し、校長や他の教員と意見が対立しても意に介しませんでした。全員を前にして「この件に関しては、みなさんが間違っています」などとよく言ったものです。それは、教職の世界で未来を失う行為だったかもしれません。それでも、私には他者におもねるよりも自分に正直であることが大切でした。

CamScannerでスキャン

今でも自分の会社のスタッフにこう言われることがあります。

「ルー、あなたは私たちのことなどどうでもいいと思っているような行動をとりますよね。入ってきたと思ったら、私たちがカッとなるようなことを言ったりして」

「怒らせようとは思っていないんだが、君たちがカッとなると言うなら、それはそれで仕方がない。腹を立てているときに、会社でいい人を装うつもりはないよ。私がそうするのを見たいかい？　私は自分に正直でありたい。たとえそれで友人としての君を、あるいはビジネスパートナーとしての君を失うことになってもね」

コーチング指導や講演をするとき、私は聞いてくれる人に対して誠実でありたいと思っています。私のあり方と話していることとのあいだに矛盾がないようにしたいのです。

意識して自分に正直になったり責任を負ったりすることはできません。

潜在意識下の自己イメージをくつがえすために意思の力を利用することはできません。現実のあなたと意思がせめぎ合うことになります。意思の力を利用するのは逆効果です。誰しも自分の意思に逆らって、強要されたり無理強いされたりしたいとは思いません。

なぜ、意思の力や「しなければ」の強制的モチベーションを手放すことができないのでしょう？　それは、あなたのしていることの大部分があなた自身の考えによるのではないからです。つまり、**「したい」「選ぶ」「好む」「大好きだ」**という気持ちから発したものではないということです。

自分に対して責任を負えないかぎり、自分に正直にはなれません。「しなければ」の気持ちで動いているかぎり、責任感は育ちません。「そんなことなら、私がやる」とは言わずに「で

きれば私はやりたくない。もっと能力のある人がいるだろう」と言ってはいないでしょうか？

白状すると、私もそんなふうに考えていましたから、あなたもそうだろうと思うのです。

「できれば私はやりたくない。これまでどこで失敗し、どんなミスを起こしてきたか全部わかっている。私に何をすべきか教えてくれる、誰か優れた人がいるはずだ」

そうかもしれませんが、このように考えてみたらどうでしょうか。自分で自分の内面を探り、自分の将来を設計し、自分にふさわしい道を見つけ、人生から本当に得たいものを追い求めるのだと。もうずいぶん昔のことかもしれませんが、子どものころには達成感を覚えた経験があるはずです。はじめて一人で隣の家へ行ったときのこと、一人でバスに乗って学校へ行ったときのこと、一人で街へ出かけたときのことを覚えていますか？　もし、自分で責任を持ち、自分で行動を起こさなければ、人生から得られなかったものがあります。それは何でしょうか？　力です。自分以外の人や周りの物事が動くのを待っていては、体は大きくなっても中身は子どものままです。

私は三十六歳になってようやくネクタイをきちんと結べるようになりました。いつもダイアンがやってくれていたからです。私たちは十六歳から付き合い始め、十八歳で結婚しました。いつもダイアンが結んでくれたので、自分でできるようになろうとはしませんでした。ダイアンがいないときには、ネクタイを首に巻きつけて、中途半端な結び方をしていました。まったくばかげた話です。

それだけではありません。子どものころは、母が私のために肉を食べやすく切り分けてくれていたのですが、成人してからも同じことをしてもらっていました。三十歳を超えて



も、母が夕食にやってくると肉を一口大に切ってくれるので、私は自分で肉を切る必要はありませんでした。

「母さん、自分でできるよ」

「いいのよ。ほかの兄弟にもしてあげているんだから」

母は善意でやっていたことですが、大人になってからも子ども扱いするのは、良い影響を与えません。あなたは母親に家へ来てもらって肉を切ってもらいたいですか？　自分でやりたいですよね。でも、母親が強引であれば、母親のしたいようにさせてしまうかもしれません。しかしそれは、自分の将来に責任を持つのを放棄することにほかなりません。

何を望むかを決めるのはとても重要なことです。こう自分に言い聞かせなければなりません。

「母が私に何を望むかではない、上司が私に何を望むかではない。重要なのは周りの人が言うことではない。私自身が何を望むかだ」

ダイアンと私がやろうとしているのは、まさにこのことです。私たちは自分が何を望むかを選択し、決定します。そして、自分の決定から生じた結果に対する責任をとろうとします。これが自分に対して責任を負うということです。中には責任を伴わない権力を求める人、説明責任を伴わない責任なら引き受けるという人もいます。

「昇進の件、お受けしたいです」

「もちろん、責任も引き受けてくれるね」

CamScannerでスキャン

「いえ、責任が伴うのはちょっと……」
「君が欲しいのはリスクなしで受け取れる報酬だ。残念ながら、そんなうまい話はない。リスクを負えば、損失が出る可能性がある。損失が出たらどうなる？　家を売ってでも負債を返さなければならないかもしれない」
「そんなことはしたくありません」
「心から昇進したいわけではないんだな」

自分がしたいと思うことをしましょう。ただし、自分の選択や決断から生じた結果に対する責任を引き受けてください。人生とはそういうものです。それでも、自由な意思を持てるのは、すばらしいことだと思いませんか？　鳥や犬や牛に生まれて、本能だけで生きるよりもずっといいとは思いませんか？　選択を迷うのはすばらしいことです。

未熟者と熟練者の違いは、物事の処理のしかたです。未熟者が処理するのはつねに未知の予期しない事柄であるのに対し、熟練者は事前に状況を把握して備えています。まずはシミュレーターで、次いで実地で訓練し、成功するために必要な新しい習慣をプログラムに組み込んで備えています。

第一二章　エフィカシーを高める

私は三五歳になるまで飛行機に乗ったことがありませんでした。飛行機を使うような場所へ行くことがなかったのです。シアトルを離れたこともありません。ダイアンと私が休暇の計画を立てるときには、行き先として考えるのは二四〇キロほど離れたオレゴン州のポートランドで、知人の家に滞在するつもりだったので、ホテルでの宿泊などもまったく頭にありませんでした。

自分は行動を起こしたり成し遂げたりできないという思い込みを、そのままにしておいてはいけません。

長いあいだ、私は行き詰まっていました。お金もなく、シアトル郊外の町ベリアンで身動きがとれず、ただ期待したり、夢見たり、宝くじが当たることを願うばかりでした。「ほかの人のようになるにはどうしたらいいのだろう」とよく考えたものです。「みんなはそういうふうに生まれついているにちがいない。私はあんなふうにはなれない。私はお金を稼ぐことができない。良い人間にも賢い人間にもなれない。金持ちになって、それでも人格者でいることなどできない」

そう考えることで、マンネリ化した生活を抜け出そうとしない自分を正当化していたのです。しかしある日、ダイアンと私は自分たちの内面をもっと強くするための旅を始める

ことにしました。私たちはいつも、内面を鍛えることが外面を変えることにつながると思ってきました。

内面が強くなると、夢が膨らみ、向上心が高まり、目標が大きくなり、自分への期待も増します。より大きな問題に挑戦したい、扱いにくい難題に立ち向かいたいと思うようになります。学び、身につけ、思い込みを変え、恐怖心を克服し、態度を変え、人間関係を広げることを通じて、日々成長していこうと考えます。内面が強くなると、「それならできると思います。これはできます」と言えるようになります。大胆に考えられるようになり、「現在地」と「目的地」の距離をどんどん広げることができます。

◆事を起こす力～エフィカシー～

エフィカシー（自己効力感）とは、事を起こし実現させていく力のことです。自分の望むことを実現させる力が高まると、勇気と自信がわいて、「次の仕事は私がやります。任せてください」と言えるようになります。より大きく高い理想が見えてきて、選択の幅や可能性が広がります。新しい状況に身を置く自分の姿がイメージできるようになります。

自分には学んで身につける力があること、明晰で有能な人間であることを知っておくことは大切ですが、エフィカシーを生み出し、行動の源となる力を強めるためには自己認識以上のものが必要です。態度や習慣を変える方法を知らなくてはなりません。また、建設的モチベーションを与える方法、ネガティブな思考を排除する方法、不健全な意見を退け

る方法について知っておく必要があります。悪い態度や習慣や考えは、善なる意図や高い理想を踏みつぶしてしまうということを肝に銘じてください。
大きな目標を達成するためには、自分だけではなく家族や会社の仲間、地域の人たちにも行動力を高めてもらう必要があります。行動力を高めるためには、想像力とアファメーションを使って内面を強くすることから始めます。
エフィカシーを高めるのは、年齢や年代に関係なく可能です。
物事がどうなっているか、目の前の現実を見つめる一方で、頭の中に理想を持つことによって、その二つのイメージの矛盾を解消しようと、アイディアやエネルギーが生み出されます。「現在地」と「目的地」の距離が欲求を生み出します。夢やビジョンから欲求や向上心が生まれます。

目標を定めるときは、どうしても自分の能力を評価しようとします。「私にとって、この目標は高すぎるだろうか、いや、これでは簡単に達成できてしまうだろうか」と考えます。「私たちにそんな余裕があるのだろうか？　私にできるだろうか？　身につけることができるだろうか？」という言い方をする人たちがいます。実現する自信がないという自己評価をしてしまうと、目標を設定してもそれから逃げ出そうとします。できないと自分に言い聞かせているのです。できないと思い込んでいます。そのために、抱負や目標を設定したあとで、「目標が高すぎるだろうか？　そんな余裕があるだろうか？　できるだろうか？　実現できるだろうか？」と疑問を感じるのです。

CamScannerでスキャン

回避行動のもとになる障壁は何かを知らなくてはなりません。自分がつくり出した「目の錯覚」を乗り越えなければなりません。あなたは幻の障壁をつくり出して、それを乗り越えることができないと思っているだけなのです。頭の中の障壁が、物理的な障害物と同じくらいリアルなものになっているのです。

◆創造力

強い内面が構築されると、実現力ができてきます。物事が変えられることがわかってくると、自分の力で何かを創造できることもわかってきます。

これは、神に取って代わるという話ではなく、神との共同責任についての話です。人間は神に似せて創造されたという話は正しいと思います。神が創造力のある存在なら、あなたも私も創造力のある存在のはずです。創造力を持つからこそ、人間はより良い通信手段、より良い高速道路、より良い医療を構築してきました。

ただ座って何かが起こるのを待っているだけではいけません。自分の周囲で何かプラスになることを起こそうと思うなら、内面で何かプラスになることを起こしましょう。

自分には何事も起こせそうにないという気持ちですか？　何かの兆し（サイン）を待つべきだと思っていますか？　「その件に関しては、私にできることは何もない」などと言っていませんか？

それとも、こんなふうに思っているでしょうか。「今の状態は嫌だが、絶対に変えるつもりだ。今の会社の経営方針は気に入らないが、私が直してみせる。今は収入が少ないが、

もっと稼いでみせる。結婚生活はうまくいっていないが、修復してみせる」

私自身、かつては「どうして誰かが何とかしないんだ？」と愚痴を言いながら、ただ座っているだけの人間でした。

「なぜ、自分でやろうとしない？」と内なる声が問いただします。

「私の言うことなんか聞きやしないよ」

「それなら、誰もがその言葉に耳を傾けるような人物になるか、別の会社に移るかすればいいだろう？」

高校で教師をしていたころ、何とかしてすばらしい学校に生まれ変わらせたいと思っていました。しかし、そのころの私は、物事を変えられるほど人から信頼される人物ではありませんでした。そのため、周囲に向かって不平と非難を浴びせてばかりでした。

いよいよ何とかしなければと決意したときに、最初にしなければならないのは自分を正すことだと気づいたのです。それで、ダイアンと私の生涯をかけた旅が始まりました。もっと優れた、もっと強い、もっと影響力のある人間になるための旅です。そして今では、人間的に成長できただけでなく、世の中の役に立つこともできています。全米レベルで高校の教育システムに影響を及ぼすことができますし、世界中の人に影響を及ぼすことも可能です。

あなたにも同じことができます。ただし、あなたを変えられるのは、あなただけです。自分を改善すると人生も改善されます。周りの状況がよくなるのを待っているだけではいけません。あなたが改善するのです。

CamScannerでスキャン

あなたが自分や周囲の人に発する言葉は、潜在意識に取り込まれます。潜在意識はあなたが語る言葉をそのまま受け入れます。ですから、周囲の人にも実現力が育つよう、絶えず働きかけましょう。というのも、五年後にあなたが達成する必要のある仕事や目標は、現在できることより大きなものになるからです。今と同じ実現力では達成できません。つねに進歩し続けなければなりません。

進歩的とは、日々成長し、つねに自分を向上させていくことを意味します。アファメーションを活用し、つねに学んでください。自分を成長させるために日々努力を続けてください。なぜ大きな夢を持つのでしょう？　より多くのことを達成するためです。そして、あなたの世界により多くの結果を残すためです。

Point ——自分を偽らない、進歩的であること、有効な行動をとること

◆もっと貪欲に目標へ向かいなさい

多くの人が学校卒業や就職を機に、学ぶことも自分を磨くこともやめてしまいます。大部分の学校では、失敗や間違いばかりを指摘して、子どもたちの自信と自己評価を高めようとしません。子どもたちは自分がだめな人間で、何も起こせないと思い込んでしまいます。

私たちは、カウンセリングをすべきでない人たちからカウンセリングを受けています。彼らは人を成長させる方法などまるでわかっていないのですから。私たちが夢や抱負、将

来なりたい自分について語り始めると、彼らはそれを聞いたあとでこう言います。「もっと現実的になりましょう」「そんなふうに考えるのはやめましょう」。こんな言葉が出るのは、私たちが落ちこぼれ意識を持ったり、失望したりしないようにしたいからです。私たちが傷つくことを心配しているのです。

気づかいは無用です。子どもにだって心が傷つく経験をさせなければなりません。立ち直る手助けをすればよいのです。子どもたちにも自分たちにも、適応力と強い心を育てる必要があります。

こんなことを言う人もいます。「あの、この目標設定に関しての部分は問題ないのですが、ビジョンと使命に関しては絵空事としか思えません。私は現実を重んじます。大きな目標を掲げ、人にも大きな目標を掲げるように勧めて、それで達成できなかったらどうなります？　一巻の終わりですよ」

それに対して、私はこう答えることにしています。

「そう、失敗するかもしれませんね。でも、あなたは強い人ですから、しっかりした支援が得られるでしょうし、あらためて挑戦すればいいじゃないですか。失敗から学べば、それが次に生きるんですよ」

大きな夢を持つなと言うのは、最初から失敗を想定していることを意味します。そうした言葉が結果を左右する――つまり、私たちの言葉が予言として実現してしまうことになりかねません。あなたが周囲の人にあまり期待していない様子を示せば、彼らの気持ちは萎えてしまいます。あなたの思いは身振り手振りでも伝わります。彼らとの接し方からも

伝わります。あなたは気づいていなくても、いろいろなところで表に出ています。

　では、目標を達成できなかったときはどうなるのでしょうか？　頭の中の不協和は消えません。気分がすぐれず、夜も眠れず、人と顔を合わせたくありません。そして確信を持って、こう言うまでに至ります。「今持っているもので、幸せになればいいさ。それで十分だよ。高望みしすぎても病気になるだけだからね。こんなことを言うのも、君のことを大切に思っているからだ。君のことを気にかけていないなら、大きな抱負と夢を持って出て行くのを黙って見ているさ」

　本当に多くの人が、実際にこんな言葉を言われています。会社とはそういうものだ、チームとはそういうものだ、と聞かされます。言われるほうは、なぜそうなのかがわからないままです。ただ、そんなものか、と思ってしまうだけです。それではいけません。

「でも、自分の能力以上のことをしろ、というわけではないでしょう？」

「いや、そうしなくちゃいけない。貪欲（どんよく）になって目標に向かって成長するんだ」

「うまくいかなかったら、どうなりますか？」

「傷つくだろうね。泣くかもしれない。でも、君なら立ち上がって、また挑戦するだろう。失敗から立ち直ることを学ぶんだ。子どもたちも周囲の人も、困難を乗り越えることを学ばなくちゃいけない」

　世間がどう見ようと、あなたは失敗や損失を喜べばいいのです。貴重な教訓を得たのですから。立ち直ったときには、それを自慢することもできます。



エフィカシーとは、「できる」と信じて行動を起こす力です。「自分には、まだスキルがないのですが」という人がいるなら、「それなら、学べばいいのです。そのあとで課題に取り組みましょう」と言えばいいだけです。

私たちはこのやり方で、軍の攻撃部隊や超一流スポーツ選手、有能なプロの職業人たちのトレーニングを行っています。まずはスキルを身につけさせ、次に課題を与えます。できることがわかっていれば恐れることはありません。びくびくしながら完璧にやろうとすると、正しく考えることも、スキルを活用することもできません。

Point ――いつもと違う困難な状況下では、大切なのは知っていることではなく、知っていることをいかに活用するかである。コンフォートゾーンを広げるときには、スキルと知識をいかに活用するかが重要になる

◆潜在能力を解き放つ

自分にどれだけ潜在能力があるのかを知ることはできませんが、私たち全員にこれまで使ってきたよりはるかに大きな潜在能力があることはたしかです。ですから、自分の潜在能力は無限で、まだ利用されていないだけだと考えて行動しましょう。

どうしたら潜在能力を引き出せるのでしょうか？

例を挙げてお話ししましょう。ある日、ダイアンと私はロンドンからシアトルへ飛びました。十時間のフライトです。機内での時間を無駄にしたくなかったので、私たちは次の年にしたいことを話し合い、目標を設定することにしました。それぞれがつくった目標リ

CamScannerでスキャン

ストを見比べてみたところ、基本的には前の年と同じ内容だということに気づきました。その一年、私たちが内面的にあまり成長できなかったことがリストに表れていました。

達成できると思っている以上の目標を立てないのが人の常です。目標にはその人が自分の能力をどのように評価しているかが反映されます。目標はその人の成長度、スキル、知識、行動力、人間関係を正確に表しています。あなたはここ数カ月のあいだに成長しましたか？　内面が成長するにつれ、目標は大きくなります。成長しなければ、目標はそのまま変わりません。

そんなわけで、ダイアンはこう言ったのです。

「しばらくは目標を立てないことにしない？　今から半年かけて実現力を高めてから目標を設定しましょうよ。今、決めたとしても、たいした目標にならないと思うの」

内面の強さが、外の世界の現実を築きます。内面が成長すれば、誰か自分のためにパーティーを開いてくれないだろうか、自分を抜擢してくれないだろうか、自分を見出してくれないだろうかなどと考えなくなります。受け身の姿勢で幸運を待つのではなく、自分で運を開きます。

考え方、話し方、歩み方と、人生が進む方向とのあいだには、強い相関関係があります。

少し前のことですが、私の友人が水上飛行機に乗っていて事故に遭い、瀕死の重傷を負いました。回復し始めたころは、「もう生きることに意義が見出せない」と考え、暗い気持ちで過ごしていましたが、しだいに力を取り戻し、自分を憐れむのをやめました。「ここ

CamScannerでスキャン

にいるのは人生を楽しむため。死ぬのなんていつだってできる。だから、しっかり楽しもう」というアファメーションに変わったのです。

◆もっと大きなこと、もっとすばらしいことへ向かって

自分が成長しないのを周囲の人や状況のせいにしているうちは、成長は望めません。自分の可能性を知ることも、エフィカシーの一部です。あなたには知ることも、学ぶことも、行動することも、選択肢を広げて新しい現実を生み出せることもできるのだと考えてください。

エフィカシーが高まると、地域社会や職場で、困難なこと、ときには危険なことにもしっかり向き合うようになります。それが正しいことで、自分にはできると感じられれば、その問題に向かって突き進み、さらに大きな困難にも立ち向かうでしょう。

あなたの「目的地」は、家族、近所、学校、故郷を超えて、さらに遠くの、さらに大きなものになります。もちろん、スタートするのは現在の場所ですが、その次にはこうたずねます。「周囲の子どもたち全員のために何ができるだろう？　地域のために何ができるだろう？」。こうした思いがどんどん大きくなって「中国のために必要なことは何だろう？」と考えるようになります。あなたの欲求はどんどん大きくなります。

競争の厳しい世界で、自分が行こうと決めた場所へほかの人たちも連れていこうとすると、死ぬほどおびえる人がいるかもしれません。ある程度まではこうした不安が生じても問題ありません。ただし、不安を放置しておくと、神経質になるばかりではなく、ネガティ

プな思考に陥り、回避行動をとるようにもなります。あなたにしろ、ほかの人にしろ、悪いほうに作用する不安は回避行動を起こす原因となります。できるはずのことなのに、それから手を引くように自分に言い聞かせてしまいます。その人にとって、それは言い訳ではなく、正当な理由です。正当な理由一つで足りなければ、潜在意識が二つ理由を与えてくれます。二つでも足りなければ、潜在意識が二〇〇でも理由を与えてくれるでしょう。
「現在地」から「目的地」へ到達するには、自分の潜在能力を解き放つ必要があります。はじめに、イメージの視覚化と想像力を駆使してコンフォートゾーンを広げます。これは、社会的、経済的、環境的に次のレベルにいる自分を、意識的に想像するプロセスです。このプロセスを正しく行えば、頭の中の絵が変わります。新しいことをイメージすると、古いものでは満足できなくなります。すると、自発的に行動するようになり、やる気が出て、創造力が高まり、次のレベルへ進めます。

　行動のときは今この瞬間です。高校教師は勇気を出して、学校でまかり通っている不正に立ち向かいましょう。どこにいようと、不正に立ち向かうには勇気が必要です。文化を超越することは、その場所の現在のあり方に対して抵抗を示すことです。そこにいる人たちのために文化を維持することではありません。

　本当に立派な人とはどんな人でしょう？　勇気を持って行動し、惜しみなく与え、愛情にあふれる人です。組織の中で誰よりも自分が重要な人物だと考えないのが最良のリーダーです。彼らは全員で同じ問題を相手に戦っているのだと考えます。その問題解決のプ

CamScannerでスキャン

ロセスを通して、成長し、進歩し、向上し、行動力を高め、将来に備えます。新しい機会、新しい世界、新しい生活を求めるとき、彼らは少年時代の文化を超越します。

対照的に、実現力の低い人を新しい文化や新しい環境に置くと、たとえ後戻りできないようにしても、そこに古い環境を再現する傾向があります。

故郷がどんな状態か、古いやり方はどうだったか、といった思いが頭に残っているとき、どうしたらそれを超えて成長できますか？　どうしたら固定観念や過去から自由になれますか？

自分が属すべき場所を思い描いた絵が変化すると、後戻りしようとする態度、信念、力、習慣と出会うことになります。心に抱いてきた信念が誤りだったと気づくこともあります。「これが人間の能力の限界」「地球は平らだ」という考えもその例です。誤った信念に固執していては、先へは進めません。恐れや無知、感情の交錯から自分を解放しなければなりません。自分は変われるのだ、変わりたいのだ、行きたいところへ行って成長するのだと信じて、その気持ちを強くしてください。取り掛かる分野を一つか二つ決めて、その一つで実現力を構築しましょう。

私自身、この方法を使いました。私のスタートは、もっとフットボールの試合で勝ちたいというところからでした。ただ指導方法を改善しようとすることしか頭にありませんでした。**「これはうまくいく。あれもうまくいく」が口癖でした。**ほどなく、私のセルフトークは、私をフットボールのコーチを辞める方向に導きました。それが今、再び選手やコーチを指導しているのです。私の人生はかつて思い描いたものとは、まったく異なるものに

なっています。

あなたの成功も思ったとおりの形では訪れないかもしれません。しかし、将来振り返ったときには、私のように「わからないものだね。今、コーチをしているんだ」と言っているかもしれません。つまり、大きな理想を描くときには、細かい計画をしないほうがいいのです。方法や手段を固定するのも良策とはいえません。結果を思い描き、方法や手段には柔軟性を持たせましょう。

◆明白な機会をとらえる

私が尊敬するロイ・ヴォーンという人は、かつてテキサス大学同窓会の会長をしていました。彼が二日ほど私たちの牧場に滞在しているあいだに、こんなことを聞いてきました。

「二点間の最短距離は何だと思う?」

「直線距離でしょう」

「この牧場からシアトルまで最短距離で行こうとしたらどうなる? 二つの場所を直線で結ぶと、最短距離になるだろうか。途中にはカスケード山脈もある。あくまで直進するのは、けっこう大変な道行きだろうね。直線で進まないとしたらどうする?」

「車で行くと思います」

「それが、明白な機会の通り道というものだよ。いつも、その道を通るように注意を怠らずにいることだ。ジェット機やヘリコプターを使う、川をいかだで下る、山の小道を進む



CamScannerでスキャン

という手段もある。いろいろ試して、機会がどこを通るか探すといい。そして、見つけたときには機会を逃さずとらえるんだ」

あなたと海外市場を結ぶ直線距離は何でしょう？　それは、明白な機会の通り道です。その道は、従来の道ではないかもしれません。楽な道ではないかもしれません。それでも、機会の通る道を選んでください。

私が外国へ行くのも、刑務所へ行くのも、政府と仕事をするのも、すべてそれが機会の通る道だからです。

かつて私は、政治的リーダーシップに変化をもたらすという理念を持っていました。あちこちで仕事をしているうちに、ワシントンＤＣで当時の下院多数党院内総務ジム・ライトと面会することになりました。彼は私のことをちゃんと覚えていないようでした。午後一時の約束だったのですが、五時まで待ちました。とうとう、ダイアンと二人で彼のオフィスに入って行くと、「何か御用ですか？　あなたがたお二人のために、私に何かできることがありますか？」と言われました。

「あなたが私のためにできることはありません。率直に申し上げますが、私はなぜ自分がここにいるのかわかりません。あなたのために何かすることになっていると思うのですが、それがどんなことなのかわかりません」

「私と数名の仲間のためにセミナーを開いていただきたい。費用はお支払いします。いかほどですかな」

「こちらが費用です」

彼はびっくりしていました。
「つまり、無料です。費用のことは解決しました。無料でやりましょう。ここへ商売にきたわけではありませんから」
彼は七人の若手下院議員を連れてきました。このことがきっかけとなり、他の政治家たちにも話をする機会が得られました。民主党の年次会議で二百四十人の議員を前に基調講演をしたこともあります。
私はつねに機会がないかと目をこらし、見つけたときには逃さないようにしています。頭の中にはすでに結果のイメージが刻み込まれています。機会はどこに姿を現すかわかりません。しかし、現れたときにはつかまえます。機会の通り道でとらえています。
アファメーションを使うのもいいでしょう。
「私には大いなる創造力があり、つねに機会を探している。機会をとらえたくて仕方がない」
落ち着いて、注意を怠らず、熱意を持って、心構えをしましょう。そうすれば、機会のほうから声をかけてきたときには（あるいは肩をたたいてきたときには）、すっかり準備が整っています。あなたは機会の通り道を進むだけでよいのです。
私はいつも、誰かを怒らせることなく最先端へ行く方法を探しています。官僚主義を避け、伝統にとらわれず、道を見つける方法を探しています。ときには、自分はその場所に身を置くだけで、霊的エネルギーが私を通して物事を動かすに任せます。良いことが起こせるように信念と自信を持って進んでいます。
以前、ヨーロッパ方面作戦の指揮官たちがハイデルベルクの城で開いた会合に参加した

ことがあります。彼らはリーダーシップについて話すよう、私に促しました。「私が？」。とっさにそう思いました。しかし、私はそのために会合に参加したのであり、彼らの生活を大きく変えられることもわかっていました。また、ヨハネスブルグで、実業家にして反アパルトヘイト活動に尽力したアントン・ルパートの家に滞在したこともあります。彼は人権法を付帯した新憲法の制定を望んでいました。そのために、どうしたら南アフリカに大きな変化をもたらすことができるか、教えてほしいというのです。

「私が？　どうやって私はここまでたどり着いたのだろう？」。明白な機会の通り道を進んだからです。

旅を始めたばかりのころは、どうしたら目的の場所に行けるのかわからないものですが、機会の存在に目を配っていれば、その通り道を見つけられるようになります。どこかへ行くべきときは、それがわかるようになります。そこに着いても、これから自分が何をしようとしているのかまったくわからないかもしれませんが、目的は見つけられるはずです。

機会を目の前にしても、それを誰かが生かしているのを見るまで気づかない人がほとんどです。「現在地」から「目的地」へ行き、違った人生を送るつもりなら、機会を見つけてとらえる必要があります。することのすべてが大胆なことや大きなことではなくてもいいのです。毎日の小さな行動が違いをもたらします。

◆雨宿りと涼しい風

デニス・ホーガンの五十歳の誕生日を祝うために、オーストラリアのパースで開かれた

CamScannerでスキャン

コンサートに出かけたことがあります。彼はオーケストラを引き連れて、内陸地（アウトバック）に向かいました。何もない荒野の中でしたが、集まった六〇〇〇人全員がタキシードで正装していました。世界的なオペラ歌手や、著名なフルート奏者のジェームズ・ゴールウェイも来ています。こうして盛大な会が進行し、みんなが正装して、芝生に置いた椅子に傘を持って座りました。荒れ模様の天気だったのです。案の定、途中で突然の土砂降りに襲われ、一斉に傘が開きました。しかし、オーケストラは演奏をやめません。

ダイアンと私は芝生に座っていたので、傘が開かれては前が見えません。「雨に濡れずに演奏が見えるところに行こうよ」

「五〇〇〇人の人をかき分けて行かなきゃならないのよ？」

「それはそうだけど、何も見えないから」

「黙って聞いていれば？　音楽は見えなくたって聞こえるでしょう」

「でも、見ながら聞きたいんだ」と、私はそう言って立ち上がり、数千人の人をかき分け、バルコニーの下まで歩いて行きました。ホーガンの兄弟のケヴィンが歩いてくる私に気づきました。ダイアンも少し後ろからついて来ています。

「ルー、ダイアン、ここに座って。バルコニーの下がいい」

こうして、雨に濡れずにコンサートが見える場所に座れました。おまけに、ケヴィンがシャルドネを二本振る舞ってくれました。

雨を避けるには自分で動かなければなりません。状況をうまく管理しましょう。その状況について何かできることがあるはずだと考えましょう。雨をどうにかすることはできな

くても、雨宿りはできます。大騒ぎするほどのことではありません。ちょっとした姿勢の問題です。座ったまま雨に降られることはありません。

ところで、その会には娘のナンシーと友だちのデイヴィッドも来ていました。

「ナンシーとデイヴィッドにこっちへ来るように言わなくてもいいかしら?」

「いいよ。自分から雨宿りに来ないなら、ずぶ濡れになるだけのことさ」

こういう点では、ナンシーは私に似たところがあるので、すぐにデイヴィッドと二人でやって来て、私たちと合流しました。ワインが四本になりました。この日、私たちは会場までノードストローム（＊シアトルに本店のある高級デパートチェーン）の会長、ジャック・マクミランと夫人のロイヤルと一緒に来ていました。私たちはワインを楽しみながら、雨宿りに来ないマクミラン夫妻を気の毒に思いました。ダイアンは心配そうです。

「ジャックとロイヤルをこっちに呼ばなくてもいいかしら?」

「いいよ。自分から雨宿りに来る機転が利かないなら、ずぶ濡れになるだけのことさ」

すぐにジャックとロイヤルもやって来ました。ワインは六本になりました。雨に濡れない場所でコンサートを楽しみ、オードブルまでご馳走になり、六〇〇〇人の人が雨に降られるのを眺めていました。

南アフリカでもちょっとした事件がありました。ヨハネスブルグでブリティッシュ・エアウェイズのボーイング七四七型機に乗り込み、いよいよ出発というときになって、エンジンがかからないのです。当時のヨハネスブルグの安全基準では、乗客は機内で待たなけ

ればならないことになっていました。機内の温度は上がり、みんな汗だくです。嫌な臭いもします。そこへ機長からの機内放送がありました。

「エンジンがオーバーヒートしました。エンジンがかかるようになるまで、四五分ほど待たなければなりません」

飛行機を降りることはできませんが、両側のドアを開けたので風が入ってきます。私は席を立ってドアのところまで歩いて行き、階段に座りました。誰の許可も得ず、自分でそうしたのです。他の乗客は誰もそこへは来ません。客室乗務員がワインを一杯持ってきてくれました。彼は私を階段から追い払うこともなく、席へ戻るようにとも言いませんでした。私は一人、ワイングラスを片手に気持ちのよい風に吹かれてそこにいました。残りの乗客は自分の席に着いたまま、汗びっしょりで不満たらたら、嫌でたまらない、といった様子でした。

私は戻って、階段のところに来ないかとダイアンを誘い、ワインは二杯になりました。

「ナンシーとデイヴィッドとジャックとロイヤルをこっちに呼ばなくてもいいかしら？」

ほどなく、六人がワインを手に階段に座りました。一時間ほど待って、やっとエンジンがかかりました。

◆いちいち許可を求めない

「これをさせてもらえるだろうか？」という考え方を脱すると、自分で状況をコントロールし、自分の決定や行動に責任を持ち、その結果を受け入れられるようになります。自分

の人生に責任を持つことに人からの許可を待っていては、それが習慣になり、身動きがとれなくなってしまいます。必要のないときにまで許可を求めていることすらあります。私はいちいち許可を求めなくてもよいことを学びました。

私たちは許可を求めるよう条件づけされています。これは小学一年生のときに始まります。「先生たち、ぼくを二年生にあげてくれるかな？　二年生になれるといいな。なれるの？　やったあ」

そして、六年生以降も同じことの繰り返しです。「中学校へ行けるかな？　行ってもいい？　ああ、よかった」。「中学を卒業したら、高校へ行けるかな？　行ってもいい？　ああ、よかった」「チームに入れてくれるかな？　入れてくれる？　ああ、よかった」「高校を卒業できるかな？　卒業できる？　ああ、よかった」「大学に入学できるかな？　入学できる？　ああ、よかった」「大学を卒業できるかな？　卒業できる？　ああ、よかった」

私たちはいつも、前に進む許可を誰かが与えてくれることを期待して、ただじっと長蛇の列に並んで待っています。一つの環境にはまって動きがとれないと感じても、実現力や行動力を動員すれば、自分の仕事、自分の人生、自分のキャリアをスタートさせることが可能です。始める必要のあるところから出発しましょう。誰かが許可してくれるのを待つのはやめましょう。自分の人生には自分で責任を持つのです。

「アファメーション」で自分に許可を与えて歩き始めましょう。望みをかなえ、「現在地」

CamScannerでスキャン

から「目的地」へ行くためには、こうした姿勢が不可欠です。

私自身、誰かが決めた資格基準を適用すれば、その資格もないのに行動を起こしていることがあります。私よりもその仕事にずっと適している人はいるでしょう。それでも私は基調講演を引き受けます。「私はここで何をしているんだろう？　陸軍での経験もないのに、陸軍士官学校の幹部に話をしている。自分でも驚きだ」と思いながら。

あなたも自分に許可を与えることを覚えなくてはなりません。それが自己実現のための姿勢です。権威ある人からの許可を待つのはやめましょう。列の先頭に並ぶことです。ただし、ほかの人を怒らせないように気をつけて。おとなしく列に加わって待っているだけではだめです。

たしかに、誰かに認めてもらって許可を得てから動くほうが簡単です。あなた個人の成長を妨げる最大の障害は、誰かが許可を与えてくれるのを待ち、君なら大丈夫と言ってもらえるのを待とうとする姿勢です。自分に許可を与える方法を身につけましょう。次のステップに進むために、ビジネスチャンスをつかむために、新しい市場に向かうために、自分に許可を与えるのです。必要なら、自分だけの通過儀礼と認定手順を考案してもいいでしょう。

もちろん、状況や環境によっては、資格が絶対条件という場合もあります。しかし、身動きがとれずに成長していないのは、何もしないで誰かがあなたを副社長にしてくれるのを待っているからです。あなたは自分の会社を立ち上げるべきなのかもしれません。今の環境から抜け出す必要があるのかもしれません。従来どおりのやり方では達成できないか

もしれません。組織から離れ、全責任を自分で引き受ける必要があるかもしれません。そのためには自分に許可を与え、動きがとれるようにしましょう。誰かに認めてもらうのを待たないことです。あなたを祝福し、次のステップへの許可を与えるのはあなた自身なのです。

CamScannerでスキャン

第一三章　精神的・肉体的習慣を調整していく

新たな習慣を身につける過程は、アファメーションのプロセスを使って意識、感情、行動パターンを決まったものにすることでスピードアップできます。

私がそれを学んだのは、高校でフットボールを教えていたときのことです。私は早くからマルチプル・オフェンス（＊数々のオフェンス・フォーメーションを使いこなす多彩な攻撃）を取り入れました。練習場で新しい攻撃パターンを覚えさせると、選手たちに家や自習室にいるときにも頭の中でイメージを確認するように指導しました。食堂の列に並んでいるときも、選手たちは必要なパターンやスキルを覚えようとしていました。暇な時間を見つけては、頭の中で何度も攻撃パターンを繰り返すことで、反復のスピードを上げて体に覚え込ませていったのです。

この方法が、新たな知識を得たりスキルを練習したりするときの私のやり方です。私は頭の中で決まった手順を練習します。どこへ行くか、誰と会うか、何をするか――すべてを頭の中でリハーサルします。そしてアファメーションの形で内容を書き出し、また繰り返します。なぜなら、アファメーションと反復によって、精神的、感情的、肉体的習慣を身につけるペースが加速されるからです。

CamScannerでスキャン

◆精神的習慣を体に覚え込ませる

昼間に少し時間を割いて、頭の中でリハーサルをしてみてください。理想的な考え方、感情のあり方、行動の仕方を頭の中でイメージ練習することで、本番前にあらかじめ準備しておくのです。そうすると、実際のイベントや試合では、自分のパフォーマンスを意識的に考えるまでもありません。集中して、自然な流れのままに動けるでしょう。

夜になると、その日うまくいかなかったことを全部思い返す人もいます。そんなことをすれば、夜中に打ちのめされた気分で目を覚ましても不思議はありません。大切なのは、その日起こった好ましいことすべてを思い返すことです。

問題に目を向けてもかまいませんが、その場合は、「これが解決したらどうなるだろう？」と自分に問いかけましょう。

そして、その問題をどんなふうに解決したいかをイメージしたら眠りにつきます。眠っているあいだに、潜在意識に対処させるのです。潜在意識に対して、「朝の六時までに答えが必要だ」と語りかけてみてもいいかもしれません。

何時に起きたいかを自分に言い聞かせるのも、やっていることは同じです。潜在意識に言い聞かせれば、その時間に起きられるというわけです。アラームをかけてはいけません。抜け道が用意されていることが潜在意識にはわかるからです。抜け道は残さないで、信頼

CamScannerでスキャン

しましょう。「起きられなかったら大失敗だろうけれど、潜在意識はきっとやってくれる。だからアラームはかけない」と、自分に言い聞かせるのです。

ほかの部分で、あなたが信用できないところはどこですか？　流れに任せられないから予防策を用意しているところはどこでしょう？　念のためにアラームをかけているところがほかにありますか？

アファメーションの内容や自分の態度を日々監視するための手段として、日記をつけることを勧めます。アファメーションの内容を録音して、何度も聴き返すのもいいと思います。家にいるときには、家庭や人間関係についてのアファメーションをたびたび聴いて、妻や夫、子どもたち、友人たちとどう接していくかを考えましょう。そして出勤するときには、仕事に関するアファメーションの内容を聴くようにします。余裕のある時間帯に準備をすれば、時間をより有効に使うことができます。成長したいと思う分野で、何を行い、どんな人間になるつもりかを自分にプログラミングしてみてください。

◆感情的習慣を体に覚え込ませる

勲章を持つベトナム戦争の帰還兵で、武道の達人でもある人が以前私に語ったところによれば、北ベトナムの人間は氷水のように感情を冷静に保てるので、戦士として有能だったといいます。彼らから学んだのは、「スロー三回、超クイック一回」というものでした。スロー、スロー、スロー、クイック（攻撃）。彼らは超高速で攻撃をするために、スロー、スロー、スローの部分を練習していたそうです。

CamScannerでスキャン

これと同じ方式、つまり「準備して、準備して、準備して——流れるように動く」という方式を取り入れることで、認識力も有効性も飛躍的に高まります。

私たちの多くは、「進んで、進んで、進んで——失敗する」という道をたどり、そこでなぜ物事がうまくいかないのだろうと考えます。スロー、スロー、スローの部分は、アファメーションを繰り返す段階にあたります。そのあとで、宣言した目標を実現させなければなりません。

言い換えれば、正しい情報、正しい知識、正しい習慣、正しいスキル、正しい感情をインプットし、最終結果が正しいものになることを信じるということです。意識的なレベルで潜在意識にプログラムして、準備を整えましょう。感情面の準備は入念に計画して行う意識的な行動なのです。

「これまでは短気を起こしていたけれど、この次はそうならない」といった具合です。否定的な感情を未来へ引きずってはいけません。否定的な感情は断ち切ってしまいましょう。未来を決めるのは現在の思考や感情ですから、そこを監視していく必要があります。

多くの人は、愚かなセルフトークで感情的に自分を責め立てます。

「ああすべきだった、そうしていただろうに、こうできたはず、ああしさえすれば、私はいったいどうしたというのだ、なぜこんなにばかな真似を、またやってしまった」

そうした人は、自分だけでなく他人にも同じことを言います。

「君はいったいどうしたんだ？　なぜこんな間違いを繰り返す？　何度言ったらわかるん

だ？　どうしたらその鈍い頭でもわかってくれるのかなあ？　君がしくじったところを指摘しただろう？　どうでもいいと思っているのか？」

この人たちはあなたの行動のよくない部分をひっきりなしに、何度も繰り返し指摘してきます。そのせいで否定的なイメージや感情が誇張され、次もほぼ確実に同じ間違いを繰り返すことにつながるのです。

ですから、望ましい習慣的な動きや行動をイメージ練習するときには、正しい感情とともに覚え込まなくてはなりません。冷静さが必要なら、冷静さと一緒に。興奮が必要なら、興奮と一緒に。

望ましい感情のあり方を心の中で確認してみてください。たとえば、閉ざされた場所で恐ろしさを感じるなら、「こんな状態はもう自分らしくない。この閉ざされた場所にいても、家のリビングにいるかのように落ち着いていられるはずだ」と自分に語りかけてみるといいでしょう。

自分らしくないものになろうと懸命になってはいけません。自分自身を、自己イメージを変える必要があるなら、最初にそれをつくり上げたのと同じ方法で変えましょう——セルフトークの言葉、イメージ、感情によってです。**アファメーションは、実際の行動に移す前に、自分がなろうとしている状態について前向きに、肯定的に語るものです。**強くなる前に自分は強いと肯定しましょう。リラックスする前に自分はリラックスしていると肯定しましょう。冷静になる前に自分は冷静だと肯定しましょう。

CamScannerでスキャン

Point ――望ましい感情的習慣を体に覚え込ませるには、「これまでは」「この次は」という言葉を使う

◆行動的習慣を体に覚え込ませる

行動を変えるために以前から使われているアプローチは、新しい行動様式を可能なかぎり長く保つか繰り返すかして、それが習慣に変わるまで耐え抜くというものでした。このプロセスのあいだはコンフォートゾーンの外に置かれるので、多大なストレスにさらされることになります。これはある意味、強制的なごり押しの鍛錬だと言えるでしょう。

行動を変えるための私のアプローチは、まずアファメーションで自己イメージを変えれば、あとから行動がついてくるというものです。可能性を最大限に引き出す秘訣は、自分はこうだと頭の中で思っているその内面の考え方、基準なり自己イメージなりを改め、そこから行動が自然に出てくるようにすることだと思います。好きに振る舞う自由を与えられれば、あなたは今自分がこういう人間だと思っているとおりに行動するでしょう。私たちが、あなたや私や、私たちの子どもたち、友人たち、同僚たちが、自分自身をどう考えているかは、行動に反映されます。私たちは自分にできるとおりに行動するのではなく、自分はこうだと思うとおりに行動するのです。

もし自分をだめな人間だと思っていたら、あなたはだめな行動をするでしょう。それが自分はこうだと思うとおりに行動するということです。「おまえは人の話を聞かない」「お

まえはいつもトラブルに巻き込まれる」。ひとたびそう思ってしまうと、意識的に価値ある人間になろうと努力しなければ、心の安定のためにあなたはだめ人間にならずにはいられないのです。セルフトークで「私は朝型の人間じゃない」と言ったら、あなたが朝型になることはありません。

しかし、成長したい分野でセルフトークと自己イメージをコントロールして、それを毎日のアファメーションで潜在意識に取り込めば、行動は変えることができます。このときには、選んだ行動を肯定するだけでなく、アファメーションの内容を定期的に自分のものとして取り入れていくといいでしょう。そうすれば行動を律しやすくなります。

毎日朝晩に何分か費やして、自分が成長したい領域に関して二〇くらいのアファメーションを書き出し、自分に語りかけてください。

潜在意識への取り込みを確実に行わないと、忙しくなったとき元の状態に戻ってしまう可能性が少なくありません。また、今やっていることを続けていても目標へ近づけないようなら、習慣のパターンを変える必要があるからです。

現時点でのあなたの行動的習慣のパターンは、望みを遂げ目標を達成するのを押しとどめようとする力を表しています。新たな望みなり目標なりを定めたとしても、決まり切った日常に深くはまりすぎていれば、肝心なことをするのがむずかしくなります。やることを増やし、もっと多くの仕事をこなし、より早くから起きて、より遅くまで寝ずに頑張る

必要がある、といったことをあなたは考えるでしょう。でも本当に必要なのは、行動や活動や振る舞いに新たなパターンを持ち込むことなのです。

習慣は計画的に意識して行う活動によって、意識的なレベルでスタートします。しかし、ひとたびパターンが確立されると、行動は潜在意識に引き継がれて自然に行われるようになります。たとえば、ピアノで特定の曲を何度も弾いていると、その行為は意識しなくてもできるようになります。多くの武術はイメージトレーニングを繰り返すことで、流れるような動きを型として身につけることを目的としています。

多くの人にとって、日々の生活は完全に型にはまったものです。朝起き上がって仕事へ出かけますが、本当に目を覚ますのは午前一〇時になってから。朝に決まってすること、朝食のときにすること、運転のしかた、車を停める場所――すべては自動化されています。ここで問題なのが、潜在意識下のパターンを意識的なレベルへ持ち出すと面倒が生じるという点です。新しい上司が組織にやってくると、決まった型を崩すので混乱が生じます。「午前中にやること、午後にやること、仕事への取り組み方、これらのパターンを変えていってもらいたい」というように。

何かを習慣にしたいなら、その新しいパターンを理解して頭の中で練習しましょう。たとえば、ゴルフの腕を上げるには、プロの指導を受けて正しい動きを覚え込む必要があります。動作パターンの感触をつかんでスイングの手応えを得たら、あとは頭の中で完璧になるまで練習できます。頭で考えるだけでも、身につけたいことの大部分をパターン化することができるのです。家にいるときや車を運転しているときに、新しいパターンをアファ

メーションのプロセスを使って刷り込み、自分のものにしていきましょう。ステージの上や練習場所で行う必要はありません。むしろ不完全なまま練習をすると、不完全な結果を生むことにつながります。

なりたい自分になろうと、意識的なレベルで頑張りすぎないでください。内面の基準——態度や信念、感情的な反応——を変えれば、習慣は無意識のうちに変わっていくのですから。

◆自己イメージの自動操縦システム

あなたは無意識のうちに自分の知覚する現実をとらえ、態度やスキル、知識、感情、そして自己イメージの中に記録しています。あなたの自分に対するイメージは、意識的なコントロールを手放したときにあなたの能力を左右するものです。自己イメージは自動操縦システムとして、意識して努力しなくても流れのままに行動させる働きをします。

すでに述べましたが、より良い自分になろうと努力することで、意識的にこのシステムを解除することができます。しかし意識的なコントロールを手放したとたんに、潜在意識はまた制御を奪い返してしまいます。では、どうやって自動操縦を調整すればいいのでしょうか？

より人に優しく、より勇敢に、より賢く、より幸福になろうと、懸命に努力をすることはできます。しかし懸命に努力をすると潜在意識が無効になり、そこにストレスが生じます。自分が認めている自己イメージから変わろうと努力すると、「最近ずいぶんプレッ

CamScannerでスキャン

シャーを受けているね」という声が自分からも他人からも聞かれることでしょう。ある程度の期間、意識して行動をコントロールしようとするとプレッシャーがかかります。数週間から数カ月、潜在意識の働きが停止していることもあります。

コーチが選手に、「この試合は奮起して臨まなきゃならない。相手が誰かわかってるか？」と言えば、それは「いつもどおりにプレーしていたら負ける。だから普段以上の力を出してくれ」と言っているのと同じです。

何年も前、まだアール・キャンベルとジョニー・ジョンソンがプレーしていたころのテキサス大学で、私は当時のチームの手助けをして、全米一位になるためにどれだけのレベルに達する必要があるかを教えました。その春、コーチ陣は、その基準を感情的な要素も含めて選手たちにたたき込みました。数週間かけて、選手たちの中にある到達すべきレベルについての基準を変えさせたのです。

アファメーションのプロセスは、自動操縦システムを調整するためのツールです。

その使い方を学べば、あなたはさまざまな領域で成長し変化していけます。なじみのものと離れて、この先ずっと奮闘し、成長し、成熟していくことができるでしょう。

あなたが自分の行動やパフォーマンスを観察するとき、アファメーションは「これは私らしい」あるいは「これは私らしくない」のように主張するでしょう。物事がうまくいったときは「よし、これは今の自分らしい」と言って、成功を自分のものとして取り入れる

CamScannerでスキャン

ことを学んでください。

そして失敗したときは、「おっと、ちょっと待った。あんなことをするのはもう私らしくない。私にはもっとできる。次の機会には――」と言って、そのイメージが変化するまで、次の機会にするつもりのことを語り、書き出し、自分のものとして消化していくようにしてください。

何度か失敗するかもしれませんから、文字にしたアファメーションを使う必要があります。意識的なレベルで自分の行動を監視しましょう。「これはもう私らしくない。これまではこうしていたかもしれないけど、今この時点からは、絶対に――」といったように。そして行動が変わるまで自己修正を続けていってください。

ほかの誰かが適切でない行動をしたときには、「やめるんだ。その振る舞いは見過ごせない。君はそんなことをする人じゃないだろう。君はもっと立派な人間だと私は思っている」と言ってあげましょう。

意見は指導者か両親のような姿勢で伝える必要があります。ただし、それは確固とした意見でなくてはなりません。何かを肯定することを、弱いとか甘いと見なすような間違いを犯さないでください。むしろ正しく行えば、あなたはより強く頑健になれると思います。あなたには習慣にしようとしているイメージ、基準、行動があるのですから。

コーチとしてこの方法を使い始めたとき、私は揺るぎない姿勢で臨みましたが、同時にとても建設的でした。選手には、「それはすぐにやめるんだ。この次はこっちへステップするか、このパターンで走れ。ああ、わかってるじゃないか。さすがだな。すばらしいぞ」

CamScannerでスキャン

のように言ったものです。

ちなみに、以前はこうでした。

「このぼんくら。またやったのか。どこが悪いか映像で見せたはずだろう。ちゃんとのみ込めるまでまた見せてやる」

間違った行動を止めたいときには、その人に「君ならもっとできるはずだ」と言いましょう。「君はとてもすばらしい」と、相手の立派なところを肯定するのです。ここで必要になるのがポジティブなイメージです。これは単に「この次は」と言うだけで生み出せますから、あとはどのようにしてほしいかを説明しましょう。

自分自身やほかの人たちを正すこの方法は、意識しなくても自然にできるようにしていく必要があります。自分がとてもうまく物事を行ったら、自分に対して密かにそれを認めてあげましょう。ほかの人たちが物事をうまく行ったら、その人たちに対してはっきりと口に出して肯定しましょう。そして自分がやり方を間違ったら、「ああ、これはもう私らしくない。この次は――」と言って、望ましい行動のきっかけにするようにします。

◆よき指導者（メンター）

これまでに師匠と呼べる優れた指導者に出会ったことがあるなら、ここで述べたようなプロセスを実際に目にしたことがあるでしょう。師匠はつねに、あなた自身が見ているよりも多くのものをあなたの中に見出したはずです。そしてそれを、あなたが理想の状態を理解しやすいような言葉で説明してくれたはずです。師匠は理想のイメージを見つけてく

れます。「私には君が……している姿が思い浮かぶ」のように。
「そうなんですか？　私にはどうも想像できませんが」
「君は――にとてもよく似ている」
「私が？　すごい人たちだったんですよね？」
「ああ、だが君ならその上を行くことだってできるだろう」
「本当ですか？」

師匠は現状のあなたが持つより多くのものをあなたの中に見出します。説明してくれるのは潜在能力のすべてではなく、師匠があなたの中に見つけられるものか、あなたの中にあることを教えられるものに限られます。

たいていの場合、師匠は自分の関心のある分野――運動競技、音楽、芸術、ビジネスといった分野で、内的イメージを得るきっかけを与えてくれます。しかし、あなたの精神的、社会的、学問的な成長の手引きまではしてくれないかもしれません。内的イメージを使うことで、師匠はあなたの現状と将来なりうる姿とのあいだに食い違いを生み出し、あなたはそのイメージに到達できるまで、その分野で努力し、成長し、学び、練習していくというわけです。

自分の成長に関する責任を師匠（上司、聖職者、教師、両親、祖父母、おじ、コーチなど）に押しつけてしまうと、卒業したり、会社を辞めたり、その人から離れたりしたとき、あなたは行き詰まってしまうでしょう。

私の友人はこんな話をしたことがあります。

「うちの十九歳の息子が、私からすれば賢いとは思えないことをときどきするものだから、そのことを指摘したんだ。そうしたらあるときこんなことを言ってね。『父さん、父さんが僕の良心になってくれたら、自分の心に従う必要はなくなるんだけどな』って」

あなたは自分の内面を自分で管理しますか？　それとも外部からの制御に頼りますか？　あなたの行動をコントロールするのは誰ですか？　あなたにはボスが必要ですか？　師匠が必要ですか？　あなたは責任を担えるでしょうか、それとも、誰かに自分の良心になってもらう必要があるでしょうか？

◆自分が師となって自身を高みへ導く

自分が師となって自身を高みへ導くこともできます。たとえ周囲に頼れる師がいなくても、バランスを達成するために成長する必要があれば、自分を成長に駆り立てることはできるでしょう。自分を導くプロセスも他者を導くのと同じ、成長のための自然なプロセスです。多くの人があなたの可能性を気づかせる手助けができるでしょうし、あなたが自分を責めていたら誤りの指摘すらしてくれるかもしれません。それと同じことは自分でも行えます。必要なのは、目標とアファメーションの言葉を書き出して、あたかも師匠が自分に話しかけてくれているように内的イメージを呼び起こすことです。自分に成長する可能性があると信じ、それによって人生にポジティブな変化があるとわかっている分野であれば、どんな分野でもこの方法は使えます。

CamScannerでスキャン

この自分を導くプロセスの基本的なスキルを学んでおけば、決して行き詰まることはありません。目標を定め、現状との食い違いを生み出せば、美術のレッスンを受けたりウエイトトレーニングをしたり練習したりする意欲を生み出すことができます。こうなりたいという理想は、必要なスキルや習慣を身につけるためのモチベーションや気力を生むのです。

まず、最初に理想が来なくてはいけません。現時点でスキルや知識を持っていることよりも、結果を夢見ることのほうが重要です。

成長の可能性を広げ、正しい精神的、感情的、行動的習慣を覚え込むことのほうが重要です。正しく用いれば、アファメーションのプロセスはこれを実現してくれます。自分を肯定することが、師匠とほぼ同じ役割を果たすのです。自己肯定は内的イメージを何度となく呼び起こします。それが自分の思う方向を目指し、自分の思う存在になることにつながります。書き出したアファメーションの内容を一日に何度か考えるようにすれば、それが将来を決定づけるでしょう。過去の失敗のことを考えれば、同じ間違いを繰り返してしまいます。成長するためには、未来をすでに決まったことのように考えなくてはなりません。未来を現在形で考えるようにしましょう。

それこそが偉大な指導者たちがみな行っていることであり、それが彼らの話し方なのです。第二次世界大戦のさなかにウィンストン・チャーチルが行った演説を読むなり聞くなりしてみてください。チャーチルは、敗北の危機に瀕した人々に向けて奮起のイメージを

CamScannerでスキャン

演出することに非常に長けていました。

人々を鼓舞するものは何でしょう？　人々を成長させるものは？　自分の子どもたちにはどんな話し方をすればいいのでしょう？　自分の妻や夫にはどんな話し方をすればいいのでしょう？　自分の使命を成し遂げるのに必要な周囲の人たちにどんな話し方をすればいいのでしょう？　すでに決まったことのように話すのです。

ときにその目標は、ばかばかしいものとしてスタートすることもあるでしょう。その後ほかの人たちがやっているのを見て、すぐに「自分にもできそうだ」と言うようになり、やがて「もうできたも同然だ」とまで言っているかもしれません。

次の休暇はどこで過ごすか決めていますか？　クリスマスのディナーはどこで食べるか決めていますか？　これらは〝もう決まったも同然〟のことのまた別の例です。何カ月も前から計画を練り始めて、頭の中で適切な環境をつくっていくこともできます――誰をそこに呼ぶか、何をするか。その場所の様子は？　音楽は？　ムードは？　内的イメージを使って雰囲気を考え出しましょう。それが先を見越して計画をコントロールするということです。うまくやれればこれはすでに決まったこととなり、何週間も前からわかりきったことになります。何かの非常事態でも起こらないかぎりは、予定はほぼ計画したとおりに実現するでしょう。

一定レベルのパフォーマンスを想定してそれを肯定していけば、潜在意識が自動的にその想定を何度となく再生し、やがて行動がそれに従うようになります。フットボールのチー

ムがハドルを組むと、選手たちは言葉や数字を使ってそれぞれの頭の中にイメージを喚起します。そうしてからプレー開始のラインへ戻って、そのイメージを実行します。次にハドルを組んだら、選手たちはイメージを喚起する言葉でまた別の目標を定めてそれを肯定し、実行します。そして再度ハドルを組み、また同じことをします。選手たちは前もって何回も練習とリハーサルを繰り返して、自然に体が動くようになっています。つまり、これは習慣なのです。

半年先に目を向けてください。どんな生活をしていたいか夢に描いてください。そして自分をその状況に置いてみてください。どうですか？　手に入れたい変化がすでに実現していると想像してみましょう。そのとき日々の生活はどんな感じですか？　それを書き留めてください。

そしてその感情を持って現時点に戻ってきてください。

そのアファメーションの言葉を読めば、再びその状況に身を置けるようになります。繰り返せば、また身を置けます。何度も繰り返しましょう。それが習慣として潜在意識に取り込み、一足先に望ましい未来へ足を踏み入れるための早道です。

Point ――あなたが手にするのは、欲しいと思うものではなく、手に入ることを想定したもの

CamScannerでスキャン

第一四章　フィードバックを求め、間違いを正す

以前に北アイルランドへ行ったとき、タイタニック号が造られたベルファストの造船所を訪れたことがあります。私はタイタニック号の処女航海について本を買って読みました。覚えている方もいるかもしれませんが、あの運命の夜、氷山についての明らかな警告は他の船舶から五回も来ていたのです。それらの警告は〝不沈船〟と呼ばれたタイタニック号の船長に伝えられましたが、その後、船は氷山に激突しました。最後の警告が無視されたとき、タイタニック号は「迷惑をかけないでくれ。この船にどうこう言おうなんて何様のつもりだ？」と返信したほどだといいます。

その後の展開はご存じでしょう。客観的な意見に耳を貸さず、針路を修正しなかったために、多くの誇り高き船長が船とともに沈んできました。その結果はいずれの場合も、タイタニック級の大惨事です。ある程度の謙虚さを持ち、融通のきく順応性のある態度で臨む気がなければ、あなたの夢も水泡に帰す可能性があります。

◆私たちはみなフィードバックを必要としている

ソナーのような音波探知には、ターゲット追尾的なメカニズムが働きます。あるいは、レーダーのような電波探知にも。あるいは、磁石のような金属の磁気にも。ただそれはつ

ねに正しい方向を保っているわけではなく、方向がそれたときは自己修正しようとします。

自分が己の道徳的基準に満たない行いをしていることに気づいたら、あなたは良心がとがめるでしょう。そして自分の行いを改めるはずです。普段生活するのに必要な額よりも収入が少ないことに気づいたら、問題を解決するための対処をするでしょう。自分の状態がいつもと違うことに気づいたら、基準の状態へ戻そうとするでしょう。

正確で客観的な評価は、修正のプロセスを呼び起こします。自分が目標に達していないと感じたら、あなたは正そうとするでしょう。また自分にふさわしいと思うよりも良い結果を出していると感じたときも、元へ戻そうとするでしょう。ビジネスがしかるべき成果を収められなければ、人は不安になり苛立ちます。しかしまた、ビジネスがしかるべき状態より好調に運んだときも、人は不安になり苛立ちます。運動選手は期待される結果を出せないときに苛立つだけでなく、期待を上回る結果を出しているときもプレッシャーを感じます。そして自分にふさわしいと思う状態へ戻すような行動をしてしまうのです。

生活の質を向上させたいなら、自分には何があれば十分かについての内面の考え、期待、基準を向上させましょう。

自動的なフィードバックのシステムを一時的に解除しようとすれば、たとえば客が来たときにいつもより感じよく小綺麗にしようと懸命になれば、ストレスを招きます。だから客が帰ると、「さあこれでリラックスして自然に振る舞えるぞ」ということになるのです。

では、なぜ常日頃から感じよく小綺麗にしないのでしょうか？　おそらく、それはとてもむずかしいか面倒なことだと思っているからでしょう。

内省的な思考から出る、こういう愚かしい言動には注意しましょう。単に見せかけのために、偽りの自分、いつもとは違う自分になろうと懸命になっているときは注意しましょう。日々の生活で懸命になっている場面というのは、意識的に自分の行動をコントロールしている場面であって、普段の自分の姿を懸命に切り離そうとしています。こうした状況では自分自身に大きなストレスやプレッシャーをかけているので、自分の内面を非常にさらけ出しやすいからです。

変化に直面して向上する必要があるときは、システムを無効にしようとしてはいけません。視覚化とアファメーションを通して内的なイメージを変化させ、自分が想像したとおりの自分になるようにしましょう。内面のシステムを変えていくことを学べば、あとはこの誘導システムが放っておいても対処してくれます。

自分が貧しいと思っていれば、宝くじに当たったとしてもやはり貧しいままでしょう。そんなに時間の経たないうちに、富を得るという〝間違い〟は修正されるはずです。

たとえば、私は貧乏であることを意識して育ったので、いつも手に入れるより多くのお金を使っていました。つねに借金があったのです。借金がある、つねに貧乏な人間であるという内面の考えを変えなければ、年に一〇〇万ドル稼いでも一五〇万ドル使ってしまうということもありえるでしょう。貧乏な状態は変わらないはずです。私は内に持つ信念を変える必要がありました。さもないと、お金があるという〝間違い〟を修正することを繰り返すだけだったからです。

ダイアンは私の肩に乗った天使のような存在です。彼女や私に意見をくれるほかの人た

ちがいなかったら、私は多くのものを見落とすに違いありません。自分自身の〝顧問団〟をつくらなければ、あなたも同じことになるでしょう。

私には二〇年前からの相談相手もいれば、最近できた相談相手もいます。でも本人には顧問団の一員だと伝えたことさえありません。そうしておけば、自分がその人より成長した暁にはお役御免にできるからです。私は心から私のためを思ってくれる、尊敬し称賛できる人たちを選んでいます。彼らは私のことを気にかけているから、私に必要なことを指摘してくれます。私の中の優れた部分を見出し、私が成功することを願ってくれます。私はまた、自分とは違う種類の人たちを選ぶようにもしています。そうした人たちは私とは違ったフィルターを持っているので、私のスコトーマ（盲点）に気づいてくれるからです。私と似た人はそこが見えません。同じ盲点を持ち、同じような制約を受けているからです。

ミサイルは一直線に進むわけではありません。上下や左右に縦揺れや横揺れをしながら飛びます。標的が動けば、追尾する必要もあります。だから進行方向が標的から外れたとき、ミサイルのセンサーや走査デバイスは、誘導システムに対して「高度が高すぎる！　今度は低すぎる！　一マイルも外れてるぞ！」と反応を返します。すると誘導システムはすぐさま方向を調整するのです。

私たちは自分の感覚器官からフィードバックを得ています。ひとたび頭の中で目標にねらいを定めると、私たちの感覚は目標に対しての現在位置について注意を促してきます。「今どこにいる？　今どうなっている？」と目標から狙いが外れると、緊張や不協和といっ

CamScannerでスキャン

た形で否定的な反応が現れます。「変な様子だ」「変な匂いだ」「変な味だ」「変な音だ」「変な感じだ」と。それはつまり、「元の計画に対してコースを外れている」ということです。それがわかれば調整をすることができます。

こんな練習をしてみてください。

一〇〇〇ピースのジグソーパズルを手に入れ、すべてのピースを目の前に広げます。完成した状態の絵がついた箱のカバーは捨ててしまいましょう。ではパズルを組み立ててみてください。おそらく周辺部分はできるでしょうが、残りはとてもむずかしいはずです。なぜでしょう？

それは、カバーの絵がフィードバックにあたるからです。それがなければ、「今どこにいる？　今どうなっている？」ということを正確に判断できません。「高すぎる？　低すぎる？　外れすぎている？」と進み方を調整するためには、カバーの絵、つまり標的が必要なのです。

フィードバックを受け取るだけでは十分ではありません。標的や目標にたどり着くためには、そのフィードバックを受け入れる必要もあります。客観的な評価を受け取ってコースを修正しなければ、「現在地」から「目的地」までたどり着くことは決してないでしょう。

自分に自信のない人たちが目標を定めたがらないのは、コースを外れたときのフィードバックがとてもつらい痛みになるからです。だからそれに対してスコトーマをつくり出してしまいます。体重を一〇キロ減らしたかったら、体重計に乗って出た結果を受け入れな

くてはなりません。それが建設的な不協和を生み、修正をすることにつながるのです。「食事療法に運動も加えて、確実にやせるようにしよう」というように。さもないと、潜在意識がその数字に対して目をつぶらせ、一〇キロ太りすぎという現在の自己イメージをそのまま維持してしまいます。

こうしたいと思う物事（実現したい経営統合、手にしたい収入、得たい尊敬、欲しい環境）を頭の中で目標に定めたら、思い切って現状に目を向けましょう。

「高品質の製品を提供すると言ったのに、提供できていない」「今ごろにはプロジェクトが完了していると言ったのに、完了していない」「家で怒鳴るのはやめると言ったのに、やめていない」「家族関係はどうなってる？」「チームとしての状態はどうだ？」「結婚生活はどうだろう？」「おい、ずれたことをしてるぞ！　的外れだ！」

的を外しているという不安と緊張を感じたとき、それが潜在意識下で「調整しろ！　調整しろ！　調整しろ！」という建設的な声を生み出すのです。

Point —目標へ向かう途中で方向を調整するにはフィードバックが必要になる

CamScannerでスキャン

ません。ほかの人たちはこう言うでしょう。
「さぞかし満足でしょう？　この業界でここまで来たんだから。すごい成長ぶりですよ」
スタート地点から現在地を見て判断すれば、前へ進もうとする意欲を削いでしまいます。でも、頭の中にある理想の地点から現在地を見て判断すれば、どこからスタートしたかはそう気になりません。依然として緊張感を、前へ進もうとする意欲を感じられるからです。
このメカニズムは、ミサイルと同じように、自分がどこから発射されたかは気にしません。現時点で自分がいるところから、自分が行くべき場所、目的地あるいは標的を見て判断するだけです。

理想の地点から現在地を見て判断するようにしていれば、偶然出会った古い友人から、「おお、すごいねえ。成功したじゃないか。なんでまだ続けようとするんだい？」と言われても、前へ進む意欲を失うことはありません。その罠にはまり立ち止まったりはしません。きっと、「ここまではうまくいっているけど、まだまだ先は長いんだ」と答えることでしょう。

努力したけれど失敗したことや、始めたけれど完成しなかったものを思い返すとき、自分を責めずに、なぜだめだったのかをしばし分析してみてください。どこでつまずいたかを考えるときは、「この次はどうやって方向を修正しようか？」と考えてみてください。間違いは人生の一部と考えましょう。成長とは、修正し、正しい道筋を保ち、前へ進み続けていくプロセスなのです。

一つの目標を達成したら、次の目標は何かを考えましょう。
自分と目標を隔てる霧を見通して、前へ進むために何ができるかを明確にして

ません。ほかの人たちはこう言うでしょう。
「さぞかし満足でしょう？　この業界でここまで来たんだから。すごい成長ぶりですよ」
スタート地点から現在地を見て判断すれば、前へ進もうとする意欲を削いでしまいます。
でも、頭の中にある理想の地点から現在地を見て判断すれば、どこからスタートしたかはそう気になりません。依然として緊張感を、前へ進もうとする意欲を感じられるからです。
このメカニズムは、ミサイルと同じように、自分がどこから発射されたかは気にしません。現時点で自分がいるところから、自分が行くべき場所、目的地あるいは標的を見て判断するだけです。
理想の地点から現在地を見て判断するようにしていれば、偶然出会った古い友人から、「おお、すごいねえ。成功したじゃないか。なんでまだ続けようとするんだい？」と言われても、前へ進む意欲を失うことはありません。その罠にはまり立ち止まったりはしません。きっと、「ここまではうまくいっているけど、まだまだ先は長いんだ」と答えることでしょう。
努力したけれど失敗したことや、始めたけれど完成しなかったものを思い返すとき、自分を責めずに、なぜだめだったのかをしばし分析してみてください。どこでつまずいたかを考えるときは、「この次はどうやって方向を修正しようか？」と考えてみてください。間違いは人生の一部と考えましょう。成長とは、修正し、正しい道筋を保ち、前へ進み続けていくプロセスなのです。
一つの目標を達成したら、次の目標は何かを考えましょう。
自分と目標を隔てる霧を見通して、前へ進むために何ができるかを明確にしてください。

明確さに欠ければ、前へ進めないか、あるいは間違った方向へ進むことになります。
　たとえば、目的や理想に比べ、お金がからんだものにはとかく意識が向きがちです。目標へ向かう過程、旅路の途中で、明快なイメージを見失い、それを取り戻すために苦闘せざるをえなくなることは少なくありません。人々の成長を手助けする目的を持って始めたとしても、その目的を見失い、「自分の目的は金儲けなんだ」と思うようになることもありえます。
　人間の子どもになりたかった木製の操り人形の物語、『ピノキオ』のストーリーを思い出してください。学校へ行く途中、ピノキオはもっと魅力的で、もっと近くにあって、もっとおもしろそうなサーカスに気をとられます。この寄り道のせいで、ピノキオは危うく自分の命を――加えて父親の命も――失いかけます。
　アイディアや理想を持っていても道を踏み外してしまう場合、つねにあなたはピノキオ症候群を発症しています。そのアイディアやビジョンが十分に強力ではないのです。そういうときにより良い提案に見えることを誰かが思いつくと、あなたは耳を貸し始めます。甘い話に調子を合わせ、たわごとにはまり、気づけばたちまち大きく道を踏み外してしまいます。それはなぜでしょう？
　あなたは自分が考えるものに向かって進みます。説得力のある強力な目標なり目的なりが目の前に見えていなければ、あなたは何であれ自分が考えているものに向かって進み、なぜ自分は人生を無駄にしているのかと疑問に思うことになるでしょう。不明瞭（ふめいりょう）なビジョン、あやふやな目標、好ましくない態度からは、悪い習慣とひどい結果しか生まれません。

◆不安のフィードバック

脱線したり方向を誤ったりすると、人は不安や緊張に襲われます。このネガティブなフィードバックに見舞われるのは当然の流れです。なぜなら、それがきっかけで方向を修正し、物事はこうあるべきという自分の考えに立ち戻ることになるからです。

否定的なフィードバックを受け取ることを恐れてはいけません。目標を追い求めるうえでこうした反応が生じるのは健全だと見なせるようになってください。指導者や両親や助言者として方向を誤ったり、道を踏み外したりしたときは、フィードバックが不可欠です。感情を傷つけたくない、あるいは否定的なことを言いたくないときもあるでしょうが、客観性は否定的であることと同じではありません。

自分のシステムがこの不安や緊張を受け取ることは、正しい方向へ前進し続けるために必要なものです。フィードバックのメカニズムは、現在の自分の状態を知らせ、正しい道筋、自分が生み出そうとしているイメージに立ち戻るためにどう修正すればいいかを伝えてきます。ただ、正しい道筋に戻ったところでフィードバックの役割は終わるわけではなく、その先の節目の地点や次の目標に向かうためにもフィードバックは必要です。

緊張や不安といったネガティブな反応は、自分のコンフォートゾーンから出ているとき、周囲の環境や自分の行動が、物事はこうあるべき、自分はこういう人間でこう感じるべきという内面の考えと合わないときにつねに生じます。

CamScannerでスキャン

新しい役職や新しい場所で、変化を起こしたり変化を突きつけられたりして、自分が調和していないとか場違いだとか感じたら、「これでいいはずがない」とあなたは思うでしょう。こうした緊張や不安は、記憶の欠落を引き起こす可能性があります。スキルや知識、人の名前、言おうとしていたことなどを思い出す力を封じてしまうことがあるのです。その結果、自分に何が起こっているかわかっていないような行動をしてしまうことになります。

たとえば、言いたいことはわかっていても、大勢の前に立つと言葉が出てこないことがあると思います。あるいは、知り合いがほとんどいないような重要な社交イベントに出席すると、何を話していいか思いつかないこともあるでしょう。情報が自分の中にあっても、その場が自分の居場所、自分の考える世界の姿とは食い違っていると感じたら、それを引き出すことができないのです。

この調和していないとか場違いだといった感覚は、思い出す力を制限するだけでなく、情報のインプットを妨げることもあります。そのため、誰かが目的地への道順を教えてくれたり、指示を出そうとしたりしていても、自分が場違いな存在だと感じていると、入ってくる情報を遮断してしまいます。情報は頭に入りません。

人はコンフォートゾーンの外にいると、情報を受け取ったり引き出したりする能力をつねに制限されています。自分が調和していないことに気づくと、ネガティブな力を持つ緊張に襲われ、上半身が締めつけられます。それで呼吸がしにくくなり、「最近どうもイラ

CamScannerでスキャン

イラしているんだ」と言うようになります。

体が締めつけられているとスキルを使うのも妨げられ、結果として間違いを犯すことが多くなります。へまをしたり、ばかなまねをして笑い物になったり、事故を起こしやすくなったりします。そんな自分に対して、

「こんなプレッシャーやストレスを抱えたままやっていくなんて普通じゃない。だから愚かなことはやめよう。なじみのところへ戻るんだ。うまくやれる場所へ。落ち着ける場所へ。よく知る人やもののところにいよう」

と語りかけるようになります。潜在意識は創造性を駆使して、以前の土地へ、以前の仕事へ、以前の友人のもとへ、自分がいるべき場所へ帰らせようとします。また、次の一歩を踏み出すべきではない、あるいは次の段階へ進むべきではない理由を考え出します。これは否定的なフィードバックを誤って解釈し、否定的なのは悪だと見なすことにつながります。

目標や理想に対して方向を誤っているときは、否定的な（客観的な）フィードバックは悪いものではありません。実のところ、最も有害な反応は、回避させ、後退させ、離れさせようとする真に後ろ向きな考え方なのです。

この思考は、なぜうまくいかないか、なぜ行くべきでないか、なぜ投資するべきでないか、なぜビジネスを成長させるべきでないか、なぜ結婚して子どもをつくるべきでないか、といったことを語りかけてきます。

それでは、なぜ目標を定めるのでしょう？　なぜフィードバックを求めるのでしょう？

CamScannerでスキャン

なぜ新しいビジョンや望ましい理想をつくり出し、理想に対する今の自分の状態（目下の現実）に目を向けることで、自ら問題を引き起こすのでしょう？　それは、そこにある食い違いがやる気を生み出すからです。体重を減らすという目標を定めたら、体重計に乗ることを拒否してはいけません。フィードバックを否定してはいけないのです。体重が減った姿を思い描きつつ、体重計に乗るようにしてください。もちろん、体重計に乗るたびに、暗澹（あんたん）たる気分になるでしょう。わかります。当然ひどい気分になるはずです。そうでなければ変化も訪れません。

◆方向を自己修正しよう

多くの人は、将来不自由なく暮らすことを夢見ていても、今の暮らしぶりに目を向けることはしません。人に優しく接することを夢見ていても、今どんな態度で接しているかには注意を払いません。

あなたは新しいやり方を思い描くことと、現状を観察することを同時にしなければなりません。そうすることで、修正しようとする自然なプロセスが自分の中に生まれるからです。自分を修正しようとすると、人はいちばん強力なイメージに向かって変わっていきます。まず頭の中のイメージを変えてそれをいちばん強力なものにしなければ、さらに不安を生み出すだけです。

頭の中で基準や目標を定めると自然に緊張が生じるものですが、単にこの緊張を和らげる目的で、以前の行動へと戻るような間違いは犯さないでください。下手をすると以前の

CamScannerでスキャン

行動に戻るだけでなく、なお悪い状態になってしまうかもしれません。「結婚生活がうまくいきすぎているから、ちょっとしくじろう。このゴルフの試合は自分にしてはできすぎだから、この先の何ホールかはだめにしよう」というように、日々の生活がうまくいきすぎると、後ろ向きの修正が起こるのです。

私の息子の一人はダイアンと私が養子にする前、子どものときにひどく虐待されていました。私たちは彼に良い環境を与え、とても優しく接しましたが、手厚い待遇をすればするほど、彼はさらに扱いにくく、危険にすらなっていきました。虐待された経験を持つ者は、人から良い扱いをされるとその間違った状況を正そうとします。この子はひどく虐待され混乱していたため、四歳のときに母親と暮らしていた男を殺害しようとしました。男が眠っているときに殺そうとしたのです。

ダイアンと私はできるかぎり最高の母親と父親になろうと努力しました。しかしこの子は何度も火事を起こそうとして、毎日が危険な状態になりました。私たちは「いったいどうしたの？　どうして行儀よくできないの？」と言ったものです。そう、今はもう理解できますが、この子の自己イメージは「僕はいい人間じゃないんだから、そんなふうに扱わないでくれ」というものだったのです。

何が自分にふさわしいかというイメージは自尊心の一角を担うもので、このイメージを向上していかないと私たちの中で自己破壊が起こります。なぜ私が自尊心を向上することについて述べ続けていると思いますか？　自分の中でその変化を起こせないと、たとえ好機が訪れてもそれを追いやってしまうことになるからです。商売が繁盛しすぎればその間

違いを正すでしょう。富が多すぎればその間違いを正すでしょう。物事がうまくいきすぎればその間違いを正すでしょう。これはあなたにも、私にも、私の養子にも、運動選手にも起こりうることです。

人は受け取るフィードバックのうち、自分がどれほどの人間かという考えに釣り合うもののみを受け入れ、肯定し、自分のものとして取り入れます。物事が自分の考えるしかるべき状態よりもうまくいっても悪くなっても、修正しようとします。この修正は意識的なものではなく、潜在意識下で絶えず行われているものです。とはいえ、運動選手や歩合制のセールスマンや、あらゆる人の中に容易に見てとれます。物事がうまくいきすぎると、人は自身に対して「これは出来すぎだ。自分の能力を優に超えるような結果を出してしまっているぞ」と言い聞かせるのです。あなたの自意識は「心配するな、何とかする」と言いますが、それから数週間のうちに、あなたは失敗するでしょう。潜在意識が働きかけるからです。自分に成し遂げられることのイメージを変えられずにいる場合は、うまくいきすぎることについては心配するまでもありません。

私たちは、自分が何者で自分の居場所はどこかという支配的なイメージにそって、自己修正と自己統制を行います。自分自身や自分のいる組織が継続的に向上していくことを望むなら、まず内面のイメージを変え、それから行動がそのイメージに追いついてくるのを待つようにしましょう。イメージよりも先に行動しようとしてはいけません。まず内面のイメージを変えて意欲を生み出し、それからそのイメージに向かって成長するようにしてください。

これと正反対のやり方として、強い影響力を持った誰かを雇い、あなたをコンフォートゾーンから追い出し、次の段階へ押し上げてもらうという方法があります。この威圧的な人物は、恐れと脅しを動機づけとからめて利用することで、少なくともあなたがこの人物の前にいるあいだは、あなたにより高いレベルで潜在能力を引き出させることができるかもしれません。この人物はあなたの内なるイメージがその状態に適応できるように、そのレベルの活動を十分長く続けさせられることを期待します。しかしこの人物が手綱を放したとたんに、あなたは元へ戻ってしまいます。

人に指導する方法として私が教えられたのは、相手を威圧し、脅し、強制し、恐れを植えつけ、追い立てて普段の能力以上のものを出させ、自己イメージが変わるまでその水準を保たせるというものでした。この引き出されたレベルは持続することもありますが、さらに外部からの力を加え、強要し、刺激を与え、修正をしないかぎりは、より高いレベルへは進まないということもわかりました。

そうしたやり方で育てられたら、自分で修正する方法はわかりません。聖職者や、上司や、コーチが修正してくれるのを待つことになるでしょう。なぜなら、外部からの動機づけと修正に依存するという罠にはまっているからです。

この章で私が述べてきたのは、客観的なフィードバックを求めて方向を正すことによって自己修正する方法を学んでいけば、自身の継続的な成長、進歩、幸福を他者に依存することはなくなるということです。

第一五章　コンフォートゾーンを広げなさい

◆「これで十分だ！」

何年も前に、ダイアンと私は三人のカトリックの修道女をオレゴン州ポートランドで開かれるセミナーに案内したことがあります。一人はシアトル大学の哲学の教授で、一人はアラスカにある学校の校長、一人は近隣のワシントン州ベルビューの小学校で二年生を教えていました。

思い出すのは、その小学校の先生が決して空腹を訴えなかったことです。彼女は私たちと一緒にどんな良いレストランにも入ろうとしませんでした。「いいえ、けっこうです。あとでサンドイッチでも食べますから」と彼女は言ったものです。

セミナー三日目の土曜日、ダイアンは三人の修道女を、ポートランドの雰囲気の良い一区画へ流行の店のウィンドウショッピングに連れていきました。三人はある凝った装飾の店の前で足を止めてしばらく眺め、それから中へ入ろうとしました。しかし、小学校の先生が「いいえ、私には時間がありません。ホテルへ戻らないと」と言ったので、みんなで引き返しました。

ホテルへ戻ると、ダイアンは彼女に「あのすてきなお店に一緒に入ろうとしなかったの

CamScannerでスキャン

はなぜなんです？　レストランで食事をしなかったのは？」とたずねました。その女性は何と答えたと思いますか？

「私にはすばらしすぎたからです。私はああいう場所には似合いません。私は高価な料理を食べる必要はないし、ああいう服を着る必要もないんです」

私たちは環境上のコンフォートゾーンに踏みとどまっているとき、十分でない、あるいは良好すぎると思う状況にあえて身を置こうとはしません。潜在意識下で制限区域をつくり出し――「自分にはこれで十分だ」――そこから出ることはありません。

Point――自分の考え方が自分に制限を課す。その制限から外れたところで考えることを学ばなければならない

◆自分にとって十分とは

あなたはどんな場所でどんなときに場違いな感じを持ちますか？　どんな人と一緒にいるときに？　どんなビジネスの場で？　どんな社会活動をしているときに？　あなたのコンフォートゾーンは、セルフトークでつくり出した信念により支配されています。

「自分はいつまでも貧乏だ」と思い込んでいたら、もっと高みにいる自分を思い描く方法を学ばないかぎり、おそらくずっと貧乏のままでしょう。「いや、いつまでも貧乏じゃない。頑張り抜いてみせる」とあなたは言うかもしれません。どうぞやってみてください――成功する可能性もありますが、ストレスがもとで死ぬ可能性もあります。

CamScannerでスキャン

その一方で、誕生日プレゼントを開けるのを心待ちにする子どものように、変化を期待して待つこともできます。そのほうが、苦しい状況に追い込まれて耐え抜くとか、緊張に襲われるのをただ待つよりはいいでしょう。想像力、視覚化、アファメーションを使うことで、新たな状況がどう見えるかのイメージを、実際にその場面になる前に頭の中でつくり出すことができます。

自分自身に何を期待するかを明確に知ることは役に立ちます。そこで、「何が自分にとって十分なのか？」という問いかけをしてみましょう。

これは日々の生活のあらゆる側面にあてはまります――感情面にも、肉体面にも、道徳面にも、教育面にも、金銭面にも。たとえば、販売手数料で毎月平均三〇〇〇ドルの収入があるとき、なぜ六〇〇〇ドル稼げないのでしょうか。それは実際に毎月六〇〇〇ドル稼ぐことが不可能なわけではなく、頭の中のイメージとして、自分にとって十分な範囲を無理に超えようとすることだと感じているだけなのです。

あなたはこう拒絶するでしょう。

「わざわざストレスを抱えたくないよ。それに、もっと家族と一緒に過ごしたいんだ」

ほかの人たちはそう考えていないと思いますか？

「気晴らしをする自由な時間がもっと欲しいんだ」。ほかの人たちはそう考えていないと思いますか？

「自分の健康が心配なんだ」

ほかの人たちはそう考えていないと思いますか？　コンフォートゾーンにとどまるため

なら、人はこんなにも創造的になれるものなのです。

自分が月三〇〇〇ドル稼ぐ人間だと思っているとき、六〇〇〇ドル稼ごうと努力すればストレスが生じます。でも、月六〇〇〇ドルの水準が自分のあるべき姿だと信じれば、あなたのシステムは毎月それだけ稼ごうという意欲を生み出してくれるでしょう――ごく自然に、苦もなく、流れるように、ストレスなしに。

だからあなたは、頭の中にある自分にとって十分と思うものを変えていくだけで、コンフォートゾーンを広げ、ストレスを取り除くことができます。

Point ―ストレスを感じるのは、自分はこうでないとわかっているものになろうとするとき、つまり、自己イメージを超えようと努力しているときだけである

◆環境上のコンフォートゾーン

内面のコンフォートゾーンは私たちの感情を統制して、安心か心配か、有能か無能か、うれしいか悲しいか、優しいか冷たいか、失望か満足か、弱気か強気か、誇らしいか恥ずかしいか、積極的か消極的か、賢いか愚かか、寛容か狭量かといったように、私たちの感覚をどちらかに振り分けます。感情的、倫理的、精神的に何が自分にとって十分かを明らかにすることで、コンフォートゾーンは私たちの内面における現実をコントロールしています。

しかし私たちは、外の物事がどうあるべきかも明確に定めています。周囲の環境がある

べき姿についての考えを持っています――住むとしたら都会がいいか田舎がいいか、海辺がいいか山がいいか、砂漠がいいか熱帯雨林がいいか、といったように。どんなアパートや家がいいかもわかっています。買い物をする店、運転する車、住む地域、携わる仕事についても、こうするのがいいという意見を持っています。

環境上のコンフォートゾーンに良い悪いはありません。でも、ひとたびそのイメージが頭の中でつくられると、場違いに感じたときはいつも緊張が生じます。

しばらく家を離れて遠くへ行ったとき、「ホームシックになっている」と思ったことはありませんか？　そんなときはおそらく創造性を大いに発揮して、その場を去る理由を見つけようとしたはずです。たとえそのリゾート地なり第二のわが家なりが、もっと綺麗で、もっと楽しく、もっとリラックスできる場所だったとしても、あなたは自分のいるべき場所へ帰らずにはいられなかったでしょう。

環境上のコンフォートゾーンから外へ出ると、緊張が襲って元のいるべき場所へ戻そうとしますが、もしそのとき、戻ることができない状態だったらどうなるでしょう？　潜在意識は慣れ親しんだ状況にとどまるように促します。否定的なストレスを和らげるために、なじみの環境を再現させようとするのです。

オランダ人がオランダを離れたとき、イギリス人がイギリスを離れたとき、フランス人がフランスを離れたとき、彼らが向かったのはアメリカでした。そこは自分たちの環境上のコンフォートゾーンからはかけ離れた土地です。彼らはどうしたでしょうか。自分たち

の故郷のイメージをそこに再現しました。それでニューホランド、ニューイングランド、ニューハンプシャー、ニューヨーク、ニューオーリンズができたのです。

「ここには自分と似た人間がいない」などの、ネガティブな緊張のフィードバックがとても強力だったので、彼らはもっと居心地をよくするために、家、店、道路をはじめ、あらゆる文化を再現する必要に迫られました。

マイアミのリトルハバナを見てください。母国から逃れてフロリダへ渡った反カストロ派のキューバ人たちは、マイアミに集まってキューバを再現したのです。彼らは「ここではスペイン語が話されています」という看板を掲げました。道路の名前はハバナの道路と同じものに変えました。キューバ料理を食べ、キューバ音楽を演奏し、キューバ産の物品を売りました。わかりますか？　これが慣れ親しんだものと暮らすということです。場違いな感じを持ったとき、人は自分がいるべき場所へ戻るか、でなければ物事があるべき状態をその場で再現しようとするのです。

環境上のコンフォートゾーンは、何であれ新しいものに適応するときに役立ちます。しかしまた、精神的な牢獄となって、潜在能力を封じ込めてしまうこともありえます。なじみの世界から思い切って遠くまで出ていき、新しい世界を経験するのを妨げるかもしれません。新しい言語、新しい食べ物、新しい伝統文化、あるいは人種や肌の色や信条が異なる人々のことを探究しようとするのを思いとどまらせるかもしれません。

たとえば、アメリカ軍は、この環境上のコンフォートゾーンのコンセプトを理解しています。ドイツや韓国、その他どの国にある米国陸軍の兵舎も、アメリカ国内にある米国陸

軍の兵舎と同じ外見をしています。部隊を新たな環境へ移動させるときは、その部隊のコンフォートゾーンごと移動させるということを軍はわかっているのです。フォートディクスやフォートブラッグやフォートキャンベルにあるような兵舎を再現すれば、新たなコンフォートゾーンに順応するときのストレスが大幅に軽減できます。

そして駐屯地の売店でアメリカの製品を売り、ハンバーガーやホットドッグやビーンズを供給し、アメリカの映画や新聞や雑誌を提供します。兵士たちの多くは、めったに兵舎から出ることはありません。外へ出たときは、まったく同じような姿の者同士で群れをなして移動し、そんなに遠くまで行かず、急いで帰ってきます。

彼らは「外は敵だらけだ！　なにしろ、あいつらは英語さえしゃべらないんだ！」と言い合っています。コンフォートゾーンを広げることを恐れているのです。

こうした理由で、私たちは高校時代の古い友人といつまでもくっついていたり、故郷を離れようとしなかったり、いつも同じ音楽ばかり聴いたり、休暇のときに毎度毎度同じ場所へ来てしまったりします。慣れ親しんだものと暮らしているわけです。

でも、潜在能力を十分に発揮して、もっと優秀になり、さらなる成功を収め、より変化に富んだ生活を送ることを望むなら、物事がこうあるべきというイメージを絶えず変化させていかなければなりません。

同じ家に四十年間住み続けた高齢者が、突然保養所に入れられたらどうなるでしょうか。当人にとっては悲劇的なほどにつらいことです。なじみのものは何一つなく、コンフォー

CamScannerでスキャン

トゾーンから外れていることを感じても戻る方法はないのです。新たな環境上の現実がもたらすストレスは、文字どおり当人を殺しかねません。

無能なリーダーは、人々がなぜ変化と成長に抗うのか理解できていないので、成長しない原因は人々にあるとして非難します。

◆コンフォートゾーンを変えなさい

では、どうしたらコンフォートゾーンを変えられるのでしょうか。これは、実際の場面に遭遇する前に、新たなイメージを潜在意識に刷り込めるかどうかの問題です。新たな状況が現実の一部となる前に、その状況の中にいる自分を思い浮かべてみてください。

将来の大きな目標のすべてにおいて、実際に目標を追いかける前に、潜在意識のレベルで変化する方法を学びましょう。それができれば、あなたはもう以前の環境でお決まりの生活をして、なじみのものとだけ過ごしていることには満足できなくなるでしょう。それでいて、緊張や苛立ち、不安や気分の悪さを感じることはありません。頑張り通さなくても〝気楽に〟やることができます。なぜなら、〝安全かつ意図的に〟自分をコンフォートゾーンから外に出す方法は学ぶことができるからです。

思い切って自分のコンフォートゾーンから足を踏み出すと、それが刺激となって、矛盾を解消し、新たな目標を成し遂げ、コンフォートゾーンを広げ、成長しようとする創造的な緊張とエネルギーがあなたのシステムの中に生まれます。意図的に自分自身をコンフォートゾーンから外に出す行為は、「冒険」と呼ばれます。冒険をすれば、日々の生活

にとても多くの好ましい変化を生み出すことができるので、これからは冒険こそがあなたにとっての物事のあるべき姿になるでしょう。

◆自分がいるべき場所はどこか？

あなたのコンフォートゾーンを囲んでいる壁は、あなたの家の壁と同じくらい現実的なものです。そこを自分から突き破ろうとすることはないので、この壁は潜在能力の活用を制限しています。これは内部の問題で、外部の問題ではありません。内面が変化するにつれ、外の世界は広がっていきます。内面で考えていることの質と量は、日々の生活ではっきりと外に現れます。外の世界を変えたいなら、内面を変えるようにしましょう。個人的な目標を定め、それを肯定し、セルフトークをコントロールし、態度を変えることで、内面の質も変わっていきます。そうすれば、外側の生活もより良いものになっていくでしょう。

私にもまだコンフォートゾーンがあります。「ロシアに行ってみたらどう？」と聞かれたら、そうしない口実を百個は思いつくでしょう。「ここでビジネスをしてみたら？　あそこへ行ってみたら？　あれをやってみたら？」。これは口実というより、きちんとした理由のある問題だと私は思います。しかし私たちは、本当の理由と潜在意識下で障害になっている幻想との違いは知っておかなくてはなりません。そうでないと、目の前の問題に恐れをなしてしまうでしょう。

自分自身に正直でなければ——自分が何を怖がっているか、どこへ行くと冷や汗が出るか、なぜパーティーに行かないか、なぜ投資をしないか、なぜ成長しないか、なぜ試して

みないか、といったことに正面から向き合わなければ――多くの成長は望めません。ですから、自分の感情や恐れをとらえて、それと向き合うことを学びましょう。

私を押しとどめるのは自分自身のコンフォートゾーンだけではなく、一緒に暮らし働く人たちのコンフォートゾーンでもあるということを私は知っています。私の周囲の人たちが発展的な、あるいは費用のかかるアイディアに怖じ気づいたとき、彼らは私にとっての障害となります。自分のコンフォートゾーンの外にあるからというだけで、私の行きたい場所へついてこようとしない相手とは、一緒にやっていくことはできません。

人は自分がいるべき場所についての内なるイメージを持っています。たとえば、空港や映画館や野球場で公衆トイレを使う必要があるときは、自分がどちらの側に入るべきかわかっています。正しい側のトイレに入れば、緊張することもなく十分にリラックスして、潜在能力を活用できるでしょう。でも、反対側のトイレに入って潜在能力を活用しようとしてみてください。必要性があり、欲求もあり、やり方もわかっていて、実行する能力もあるのに、間違ったトイレに入ると潜在能力を活用しにくいことがわかるでしょう。コンフォートゾーンの中にいないからです。

人と交わりを持ったり一緒に仕事をしたりしようとするとき、相手の人種、宗教、国籍、業界が自分と異なると、あるいは性別が異なるだけでも、間違ったトイレに入ってしまったように感じるかもしれません。人は特定の他者を閉め出すために、クラブや交友仲間といったような環境に加わったり、そういう環境をつくり出したりする傾向があります。自

CamScannerでスキャン

分と同じ宗教、肌の色、職業、収入、コンフォートゾーンを持っている人たちで自分の周りを固めようとするのです。

今日の世界では、さまざまな国、人種、宗教の人々と一緒にいることに慣れなくてはいけません。私たちは違いがあるというよりも、むしろ自分で他者との距離をつくり出してしまっているようなところがあります。しかし世界は変化しており、あなたもそれに合わせて成長していかなければなりません。やがてあなたやあなたの子どもたち、あなたの会社や組織にとって、世界が境界線のないものに変わるまで。

境界線とは、あなたの頭の中や、あなたと一緒に働く人たちの頭の中にある固定されたコンフォートゾーンのことです。しかし建設的な想像力を使えば、この境界は広げられます。あなたは今いる場所を抜け出して、次のレベル、次の環境、次の冒険へ進むことができます。まずは頭の中で、それから実際に体を使って、その目的地まで安全に移動することができるのです。

しかし、想像力と先を見通す力を使って自分のコンフォートゾーンや自分のいるべき場所についての考えを押し広げれば、あきらめ引き返させようとする否定的なフィードバックを生むことなしに、かつて行ったことのない場所へ安全にたどり着く方法を学ぶことができます。

不意の変化に驚かされ、急に慣れない状況に放り込まれると、人の思考は否定的な相乗効果をあふれるほど生み出す源になります。あなたはうまくいかないという理由を十個思いつきます。そしてその考えを、同じように十個の独自の考えを持つ人たちと共有すれば、

たちまちその活動を中止すべきだという考えが千個集まります。
「君はどう思う？」、「私もそう。私もそう。私もそう」
運動競技の「ホームの有利」とはどんなものでしょうか。本拠地を離れて移動している選手たちは、臆病なわけではありません。環境が異なるのです。そのせいで遠征中の選手たちは効果的に考えることができません。選手たちは間違ったプレーを指示してしまいます。作戦を忘れてしまいます。堅くなってしまいます。ボールを落としてしまいます。余裕で入るキックを外してしまいます。間抜けなことをしてしまいます。
遠征に出ているようなときは、耐え抜きながら、自分のシステムを押さえ込み、無理にでも前へ進むようにして、一時しのぎの結果を出すよう努力するという手もあるかもしれません。しかしほどなく、あなたは逃げ出して引き返すべきだという理由を見つけるでしょう。あの地域には移りたくない、あの学校には行きたくない、このビジネスは試したくないというように。想像力を正しく使わないと、どんな冒険も危険な取引になるのです。

◆コンフォートゾーンを超えて成長する

想像の中で自分をコンフォートゾーンから引っ張り出し、自分にとって自然でない状況の中へ連れていってみると、実際に自分がその場にいるのと同じようなフィードバックが得られます。
あなたがコンフォートゾーンから外に出ると、一定のシグナルがそのことを伝えてきます。あなたは記憶を引き出すのがむずかしくなります。親しい友人といるときのような、

居心地よく、気楽で、落ち着いた気分だったのが、突然ぎこちなく要領が悪くなり、事故を起こしやすくなるでしょう。緊張して、頭がガンガン鳴り始め、両手が汗ばみ、吐き気をもよおし、血圧が上がり、脈拍が速くなり、ひざが震え、バランスを失い、声帯が締めつけられておかしな声になるでしょう。

では、何か新しいことに挑戦しようとするたびに、突然苛立ち、頭がガンガン鳴り、心臓がどきどきし、汗をかき始め、声がドナルドダックのようになるとしたら、あなたは自分に何と言うでしょうか。

「気はたしかなのか？　何でこんなことをしている？　いつものままでいろよ！」と言うでしょう。そこであなたは、新しい物事を試したり、新しい友人を探したり、新しい仕事に挑戦したり、新しい娯楽を見つけたり、住む場所を変えたり、冒険をしたりといったことはやろうとしなくなります。同じ日常にとどまり、同じ友人たちと過ごし、同じように夜にボウリングをし、同じものを食べることをより快適に感じるでしょう。

その違いを生むのは、あなたが感じる違和感です。あなたの潜在意識は、利点や欠点には関心を持ちません。潜在意識が関与するのは、あなたにとっての物事があるべき状態にあなた自身の歩調を合わせることです。

家でくつろいで数人の友だちと話しているときなら、あなたは言葉を繰り出すのに苦労しないでしょう。しかし、同じ話題を五〇〇〇人の会議参加者の前で話そうとしたら、頭が真っ白になるのではないでしょうか。知識も、欲求も、潜在能力もあるのに、何も言葉が出てきません。

CamScannerでスキャン

一五センチ幅の梁が床の上に置いてあるのなら、その上を歩くのは簡単です。一〇回連続だろうと、後ろ向きだろうとできるし、おそらく目隠しでもいけるでしょう。でも、同じ梁を地上一五〇メートルに設置して、その上を歩いてみろと迫られたら、たとえ一〇〇万ドル積まれてもあなたはやらないかもしれません。なぜやらないのでしょう。同じ梁です。あなたにはスキルがあり、バランス感覚があり、潜在能力があります。地上ではすでに後ろ向きと目隠しで成功しています。たしかにそうなのですが、地上と空中の違いがこの違いをもたらしているのです。いきなり地上一五〇メートルに立たされたら、潜在能力を発揮することはできません。コンフォートゾーンから離れすぎているからです。

緊張のフィードバックがあるために、私たちは現時点で支配的な自己イメージから大きく離れようとはしません。現在の態度、習慣、意見に忠実であろうとします。

あるとき、十代半ばの息子が私に「父さんは、僕を愛してるってところを見せてくれたことないよね」と言ったことがあります。私は言いました。

「どういう意味だい？　なぜお前を養子にしたと思ってる？」

「僕らを愛してないと言ってるんじゃないよ。態度で示したことがないって言ったの」

このころ、私は妻と娘たちに対しては愛情を示して優しく接することができそうでしたが、息子たちに対してはそうでもありませんでした。そういう考えは私のイメージの中になかったのです。私は一二歳のときに父親を亡くし、以後はほぼ自力で成長しました。父親から愛情のこもった抱擁を受けずに育ったため、「そんなものはいらない。それに男らしくない」と考えていました。

高校でフットボールのコーチをしていたときは、少年たちに愛情を示す行為とは、怒鳴りつけることだと考えていました。

「どういう意味だい、私がおまえを愛していないって？　昨日怒鳴ったじゃないか！　覚えていないのか？」

「あれは愛情だったの、父さん？」

「ああ、もちろんだ！　何だと思っていたんだ？」

息子にこれを言われてから、私は息子たちに愛情を示して優しく接するように、いっそうの努力をしました。部屋へ入っていき、息子たちをすばやく抱きしめて言ったものです。

「ほら、愛しているよ。じゃあもう行くからね」

もちろん、こんなやり方が通じるわけはありません。私はプレッシャーを感じて苛立っていました。コンフォートゾーンから外れており、それが態度に現れてしまっていました。流れるように自然に愛情を表に出すことができませんでした――実際に愛情を感じており、それを示したいと思い、示せるだけの潜在能力もあったというのに。息子たちに愛情を示そうと何度努力を重ねても、何も得るものはありませんでした。

前もって新しい状況を思い浮かべて潜在意識に刷り込み、その状況を自分にとって物事がそうあるべきというイメージの一部にする方法を学べば、あなたは大胆な気持ちになって、次のレベルなり状況なりへ安全に進んでいけるでしょう。

CamScannerでスキャン

◆現状を疑ってみる

物事はこういうものだとあなたが思っている内容は、疑ってみる必要があります。クリフ・ヤングという六一歳のオーストラリア人は、あるときシドニーとメルボルン間の六〇〇キロを走るマラソンレースに出場して、世界的なランナーたちと競走しました。クリフはオシュコシュビゴッシュ社製のオーバーオール姿でレース会場に現れました。運営委員たちは、彼がこのレースにふさわしいとは思わなかったでしょう。しかしクリフは、この自身初となるレースで、ほかのランナーたちに一日半の差をつけて勝利しました。いったい、どうやったのでしょう？　クリフが速かったわけではありません。ほかのランナーたちが、六〇〇キロを走るときは六時間眠って一八時間走らなければならないという、〝真実〟とされる考えに凝り固まっていたのです。

内陸地（アウトバック）から出てきたクリフは、この〝真実〟を知る人たちと一緒に走ったことがありませんでした。レースの途中で眠るという発想がなかったのです。そのため彼は、ほかのランナーが眠っているあいだも走り続けました。人々は「いや、そんなの無理だ。肉体的に不可能だ」と言いましたが、すでにクリフはそんな〝真実〟も耳に入らないほど先へ行ってしまっていたのです。翌年には、ほかのランナーたちが次々とクリフの記録を破りました。

考え方を変えれば、人生の走り方も変わります。あなたの現在の信条は、自身のコンフォートゾーンや思考の中にあなたを閉じ込めています。あなたは自分自身の感覚を都合

CamScannerでスキャン

のいいように操作しているわけです。

あるMBA課程の学生が、かつて私にこんな話をしました。

「先生がケーススタディを用意して、会社の経営方針を指定してから、こう言ったんです。『目標は誰も解雇することなく、効率を八〇〇%向上させること』って。効率を八〇〇%向上させることはできても、解雇なしで達成する方法は誰も思いつけませんでした。教授は、『週末を交替勤務にすることは考えなかったのかい？』と言いました。僕らが『いいえ、それは経営方針に反しています』と言うと、教授はこう答えたんです。『でも会社の方針はいつだって変えられる』」

現状のコンフォートゾーンを広げ、人生の「現在地」から「目的地」までたどり着くには、選択肢を考える人間、建設的に自分との対話ができる楽観的な人間にならなくてはいけません。

その試金石となるのは、心理学者のマーティン・セリグマンが指摘するように、

（一）良いことが起こったときどう考えるか？

（二）悪いことが起こったときどう考えるか？

という二つの問いかけです。

悪いことが起こると、悲観的な人は「全部自分のせいだ。これで何もかも台無しだ。この悪影響は一生残るだろう」と考えます。たとえ結果を変えるためにできることが明らか

に何もなかったとしてもです。

楽観的な人は、悪いことが起こると、それはすべて自分の責任ではなく、その日一日は台無しになるとしても、人生が台無しになることはないと考えます。彼らは悪影響を切り離して考えるわけです。

良いことが起こると、悲観的な人は「私の力は関係ない」と言い、楽観的な人は「私の力があったからだ」と言います。悲観的な人は「長くは続かないよ」と言い、楽観的な人は「ずっと続くだろう」と言います。悲観的な人は「でもこの一回限りだよ」と言い、楽観的な人は「自分の運はずっと好転したままさ」と言います。

私の親友に、国内で最高レベルのバスケットボールのコーチがいます。つい最近彼のチームが上位十位に入っているチームを破ったので、私は彼に電話をかけて、「おめでとう！すごいじゃないか」と言いました。

彼は「ルー、これは奇跡だよ」と言いました。そして新聞にも、「ただ幸運だっただけ」というコメントが載りました。チームは彼のこの言葉を信じたのでしょう。すぐに上位十位から落ち、さらに上位二五位からも落ち、シーズンの残りは低迷してしまいました。

実質的に、彼は自分に対してもチームに対しても、「これは自分たちの力じゃない。われわれはそんなに優秀じゃない」と言ったも同然だったのです。

コンフォートゾーンを広げようとして、失敗をすることもあるでしょう。でも、それで自信を失ってはいけません。あれこれ考えすぎず、気にしないようにしてください。あっさり笑い飛ばして、「自分はこの程度じゃない。もっといい結果が出せるんだ。次はちゃ

CamScannerでスキャン

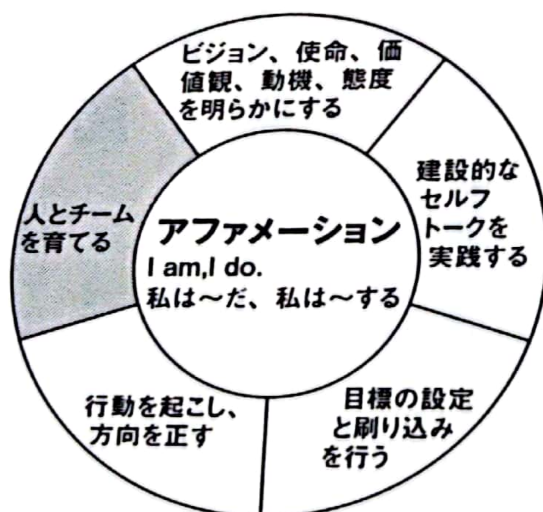
んとやるさ」と言うのがいいでしょう。そうして先へ進むのです。立ち直る力を身につけ、燃えさかる理想を内面に持ち続けるようにしましょう。

CamScannerでスキャン

ステップ5

他人とチームを育てる「アファメーション」の法則

～他人を変えれば自分も変わる～



セクションV—ステップ5

他人とチームを育てる「アファメーション」の法則

～他人を変えれば自分も変わる～

大きな課題に取り組むには、能力の高い人たちを自分の周りに配した、勝てるチームが必要になります。私は自分の人生の中で、教師兼コーチから独立したプロデューサーへ、チームリーダーへ、事業主へ、上司へ、指導者へと変わっていくときに経験した「成長痛」のことはよく覚えています。しかし、その個々のステップのおかげで、より大きな影響力を身につけ、より大きな充足感を得ることができました。

第十六章では、自分が世界のキャプテンになろうとしてしまう原因となる、「制限的空間」を減らすことの重要性について理解します。同じ価値観を持った人たちを採用し、目標達成に向けて協力しながら停滞期を越えて成長していくために、それを可能にする「建設的空間」を生み出す方法を学びます。

第十七章では、チームリーダーとしての信頼性を高めることについて述べようと思います。権威を持つ立場の人たちが、私たちの信じる力を制限することがあります。このような間違った権威者や否定的な考えを植えつける魔法使いたちは、私たちの自己破壊的な考えを増大させる存在でしかありません。自らが自分の信じる主張の権威者になることで、あなたはこの立場を逆転することができます。

CamScannerでスキャン

第一六章　制限的空間と建設的空間

チームや組織の中では、そこに属する者が一定の能力基準を共有し、それに従って自己統制します。この基準は建物の自動温度調節装置のような働きをしています。装置を特定の温度に設定すると、温度がその設定より上がれば空調設備が作動して温度を下げ、設定よりも下がれば暖房のスイッチが入ります。

チームや組織は文化的な温度調節装置を持っています。ひとたび基準を設定すると、全員がその基準に従うのです。自分が基準を下回っていると気づいたら、上向きに修正するでしょう。基準を上回ったときにも、元へ戻るように修正するでしょう。チームを成長させる秘訣は、単純な話、この設定基準をチームの潜在能力により近づけることです。そうすれば、全員がさらに高い能力基準に従って自己統制するようになります。

◆共同責任を負うチーム

ある部署の人たちが、最終的な製品の質に対して共同責任があると感じていなかったらどうなるでしょう。たとえば、一万人の人員がいる工場で高性能車を製造していると考えてみてください。フェンダーやトランスミッションやタイヤの部署で働く人たちが何かおかしな点を見つけたら、その人たちは担当範囲外の問題まで突き止めて解決しようとする

CamScannerでスキャン

でしょうか。それとも、「あそこの連中はなぜ自分のところの問題に対処しないんだ？　いつになったらちゃんとやるんだろう」と言うでしょうか。

それはその人たちが、最終製品の質に対して共同責任があると感じるかどうかに左右されます。共同責任を負うチームなら、「この問題を解決しよう。これはわれわれ全員でやっていることだ。この製品に対してわれわれは共同責任があるんだ」と感じることでしょう。

自主的なチームという最近の新しいアプローチにおいては、古参というだけでチームの先頭に立つことはありません。チームを先導するのは、何が問題であるかがわかり、その解決法を知っている者です。正しい情報を手にして進み出る者です。その人物はまだ十八歳かもしれません。あなたの部署の者ではないかもしれません。あなたほど経験豊富ではないかもしれません。では、なぜあえてどこかの若者の話に耳を傾けるのでしょう？　なぜなら、そこにあなたの生き残りがかかっているからです。

世界市場で競争するには、個々の違いをたがいに尊重し合う、独創的な、共同責任を負う人たちが必要になります。あなたは「わからないから教えてほしい」という姿勢で参加しなければなりません。品位と尊厳と敬意のある態度で人々を扱うことで、そうした環境は生まれます。同じビジョンと使命を共有しているかぎりは、違いは探し求め重んじるものとさえ言えるでしょう。追い求めるのは変化と進歩なのです。

あなたが柔軟性のあるリーダーなら、あなたの態度は、「君がこの組織やこの業界にどれだけ長くいるかは関係ない。すばらしい考えがあるなら聞かせてほしい」というものになるでしょう。

人々の自信を育て、目標の定め方を教え、組織内に信頼の雰囲気をつくれば、人々に進み出る力を与えることになります。自分のコンフォートゾーンにはまり込み、古いやり方や手段に凝り固まって、別の選択肢が見えなくなれば、人々から力を奪うことになります。

さまざまな生い立ちの人を連れてきて、一つのプロジェクトチームに入れたらどうなるでしょうか。たとえそれまで会ったことや交流したことがなくても、新しいものをつくり出すでしょう。イノベーションはあらゆる場所で起こっています。こうした人々は発明し、創造し、共有します。あらゆる人々があらゆるレベルで、より競争力のある組織をつくるための力、スキル、姿勢、自信を持てるようにしなければ、どうしてこうした人たちと一緒にやっていけるでしょう？

歴史的に見て、会社や教会や社会におけるいちばんの価値は、「予測可能性」と「安定性」です。あなたの職場はどうですか？「これがこの会社のやり方だ。今もそうだし、以前もずっとそうだったし、この先もずっとそうだろう」というものでしょうか？

現状を維持しようとする組織は、そこで働く人たちを分類整理します。彼らに向かってこのように言うのです。

「よし、君は秘書、君は技術者、君は販売担当、君は管理者、君は電気技師、君は配管工。みんなずっとそのままだ。自分がほかの何かになっているところなんて考えてもいけない。そう、われわれには安定性と予測可能性が必要だからな」

安定性と予測可能性を得るためのもう一つの方法は、頭脳明晰で前途有望な若者を大学や神学校へ送り込んで歴史と法律を教え、それから彼らを組織の中へ連れてきて、未来へ

の先導をさせるというものです。それで歴史は繰り返し、ヒエラルキーは保たれます。型破りな人たちは、だいたいにおいて大学や神学校へたどり着くことはありません。

陸軍には、「間違いを犯すな、さもないと将軍にはなれない」という言い習わしがあります。百回の称賛や激励がなければ、一回のヘマは乗り越えられない。だから間違ったことはせずに、ほかの者が歩いたのと同じ道を歩め、ということです。

信頼度の高い社会では、リーダーシップに柔軟性があり、役割に柔軟性があり、富に柔軟性があります。今日の人々はそれを求めています。予測可能性と安定性の代わりに、人々は変化を求め、進歩を求め、成長を求めているのです。

◆リーダーとしての自分の成長

自主的なリーダーとして、あなたは自分の部署や組織を成長させることができます。「いや、自分がリーダーかどうかわからない」とあなたは言うかもしれませんが、視覚化とアファメーションのプロセスを使い、リーダーらしく振る舞うことを始めれば、実際にそうなることができます。多くの人が計画に加わるか、そうでなければ、あなたのビジョンが自分たちのコンフォートゾーンからかけ離れすぎているために、あなたや組織を押しとどめようとするでしょう。彼らはあなたの提案のあら探しをしようとするはずです。そこでほかの人たちにも、新たな状況を視覚化させ、あなたとともに成長するチャンスを与えることが必要になります。

あなたはまた、周囲の環境の中であなたを押しとどめようとしたがる、自分本位で、意

地の悪い、否定的なリーダーの存在を認識する必要があります。おそらくあなたは権威を尊重するように教えられてきたでしょうが、指導的立場にあるすべての人に追随する価値があるとはかぎりません。

自分自身が著しい成長を遂げると、それと比較して、自分の知り合いや愛する人の多くが眠っているような状態にあることがわかります。彼らは学校制度や政府、企業、産業界などの中で眠っています。家族や友人の中にも眠っている人はいるでしょう。人は自分が不当な扱いを受けていると感じると、進歩を止めてしまいます。そんな人たちにどう対処すればいいのでしょう？　無理やり引きずっていきますか？　家族や親友ならそれもいいでしょう。でも、他者のために立ち止まることがあってはいけません。愛情を持って彼らに協力を求め、自分たちの属する地域社会なり環境なりを変えてもらうようにしてみてください。

こうした厳しい態度が成熟した愛情であり、効果的なリーダーシップです。周囲の人たちには、可能なかぎりふさわしい生活をしてもらいたいでしょう。自分の成長を促す方法がわかっていれば、他人の成長を助ける方法もわかるはずです。

私たちは誰一人として、自分だけの力で物事を行ってはいません。私たちには夫や妻、チームメイトや同僚がいて、彼らは私たちが変化するのを望むかもしれないし望まないかもしれません。途中で足手まといになるかもしれません。そんな人たちをどうやって一緒に連れていけばいいのでしょうか。

私たちは彼らと一緒に続けるか、あるいは彼らなしで続けるかを決断しなければなりません。そうしないと、「友人や家族を置き去りにする」のを避けたいがために、自分自身の成長を止めてしまうことになります。だから厳しい決断が必要なのです。この決断をしなければ、その人たちについての不満を漏らすだけになるでしょう。自分の足を引っ張るからといって、彼らに腹を立てるようになってしまいます。

ここでは賢明な判断が必要です。自分が成長しても、一緒にいる人の成長を妨げてしまったら、離婚や別離、関係の悪化といったことが起こるでしょう。では、誰をどのようにして一緒に連れていきますか？　人々を置いていくことをいとわないほど、あなたにとって価値あるものとは何でしょう？　あなたは誰を置いていきますか？

◆変化を冒険にする

何年も前に学校で教師と副校長をしていたとき、私は勤続二十年の教師をそれまでの教室からもっと良い教室へ移らせるのがどれほどむずかしいかを知りました。彼らはそれに腹を立てたものです。

「この子たちの両親もこの教室で教えたんですよ」

「でも、もっといい教室へ行けるんですが」

「もっといい教室は必要ありません」

病院で良い待遇を受けていた人が、退院するとすぐにまた病気になることがあるのはなぜだと思いますか？　また戻ってこられるからです！　高齢者が住み慣れた退職後の住居

から引き離されて別の環境へ入れられると、たとえそこの環境がずっと良いものであっても、激しく動揺して、この移動がもとで死亡することさえあります。

なぜ人々を変化させるのはこんなにもむずかしいのでしょうか。それは、ほとんどの人にとって、変化はリスクや脅威や危険として認識されるからです。人々は変化のマイナスの側面だけを見ているのです。

自分の環境上のコンフォートゾーンから外へ出ること、物事はこうあるべきという狭い定義から外へ出ることを安全に感じるとき、変化は前向きな冒険になります。生来の環境から連れ出されて、人々が異なって見える環境に放り込まれると、私たちは違和感を覚えます。

私たちのコンフォートゾーンは、物事はこうあるべきという私たちの考えに大きな関係があります。私たちは、自分が快適に感じるようなレストランを知っています。自分が運転できるような車、自分が旅行のとき乗る気になるような飛行機、自分が行くような映画館やお店を知っています。クラブや家の周辺には、特定の人だけがいることを望んでいます。これは自分が何をし、どこへ行き、どんな人間であるかに大きく関係しています。

気づかないうちに、私たちは自分の頭の中に独自の境界線をつくり出しています。なぜなら、ひとたび頭の中に店の様子や家の様子、自宅周辺の様子、地域環境などを取り込むと、その認識をつねに周囲の環境にぶつけて反応を見るようになるからです。

物事のあるべき姿との違いを感じ取ると、私たちは自分の内的システムの中で緊張や不安を感じます。場違いな感じを受けるのです。私たちは日々の生活や仕事の周辺に境界を

つくり出しています。インドや南アメリカ、あるいは通りの向こう側でも、自分と異なる人たちとビジネスをするためには、この壁を、この境界線を壊していかなければなりません。

◆チームをつくる

あなたは自分の組織の中で、なぜ今の仕事をしているのですか？　あなたの力やエネルギーは、みんなが共有している使命から生まれます。共通の使命のおかげで、立ち直る力を身につけ、ひたすら全力で打ち込むことができます。共通の使命があるおかげで、底の浅いうわべだけの生活や共同作業をすることも避けられます。

人生のほとんどの物事は、一人で行うことはできません。ですから、共通の目標、動機、目的のもとに団結した人たちのグループが必要になります。組織の中で集団的な効力を高めていくにはどうすればいいのでしょう？

共同責任を負うチーム、変化や課題に前向きに挑むことのできる未来のためのチームをつくろうとするときは、まず組織の基本的な哲学や信条に目を向ける必要があります。

支配的なスタイルは二つ——統制と解放です。解放のスタイルは、リーダーたちが手をつくしてアイディアや才能の表明につながるオープンな環境をつくり出そうとするもので、ややまれな部類に入ります。

教会、政府、チーム、企業、学校の大部分は、歴史的に見ると統制志向になっています。これらの組織では、想像力に富む、独創的なアイディアは歓迎されません。「抑制と均衡をいくらか施して、想像力を抑制する必要があるな。せっかくだが、君の名案は必要ない。

私が引退するまでほんの三年だというのに。こんな賢明な、分類もされていないアイディアを持ってくるとは、君は何様のつもりかね？」

統制志向においては、下の人間たちが走り回って管理職の理想の世界を台無しにすることは望まれません。誰かがその人たちを統制する必要があります。

チームはどのように扱うのが最善なのでしょう？　統制は有力な論点の一つでしょうか？

「ここにもあそこにも統制が必要だな。誰がこいつとあいつを統制する？」

あなたもそう言っている一人ですか？

◆自称キャプテン

自分から進んで「世界のキャプテン」になることで、すべての人の行動を統制しようとする人もいます。この人たちは全世界に正しい行いをさせることを買って出ています。世界そのもののためを思って。組織内の規則のほとんどは、人々のためにあるというよりもむしろ、じゃまになるような行動を人々にさせないために存在しています。

シアトルのケネディ高校で副校長、教師、フットボールのコーチをしていたころの私はなんとも変わった人間でした。私は自分のクラスだけでも、三五個ほど規則をつくっていました。もちろん、生徒たち自身のためを思ってです。

「ガムを噛まない！」「背筋を伸ばして座る！」「名前はページの左側に書くこと。椅子の背にもたれかからないこと」などといったことです。生徒が規則を破るたびに、私はまと

もに頭が働かないほど腹を立てました。規則を守らせるのに忙しくて、教える時間がほとんどなかったくらいです。

私は両親たちが子どもの行いを正してもらうことを期待して子どもを学校へ送っており、それをするのが自分の役目だと確信していました。だから私は、あらゆる種類の制限的な規則を作りました。一方通行の廊下さえあったのです！ 学校は八時半まで始まらないのに、私は朝の七時にはそこへ行ってパトロールをしていました。逆方向に歩いている生徒を見つけたら、「待て。この廊下は一方通行だ。ごまかせるなんて思うな。向こうに向かって歩きなさい」と言って、それから「まったく、いつでも規則を破ろうとするんだから」とつぶやいたものです。

女子に対しては、「スカートが短すぎる、髪の毛が長すぎる、化粧が厚すぎる」と言って、それから「まったく。イライラさせる」とつぶやいたものです。

世界のキャプテンとしての私の仕事は、午後三時のベルとともに終わったと思いますか？ いいえ、終わりません。もう一つの仕事であるフットボールのコーチとしても、さらに多くの生徒の行いを正す時間はたっぷりとありました。

「タオルを拾え」「パッドは正しくつけろ」「こっちへ走れ」「あっちへパスをしろ」「何やってんだ！」

私はこの仕事も気に入っていました。

さらに午後の六時になっても終わりません。家に帰る途中でも、人々の行いを正す時間はたっぷりとありました。なにしろ、車を運転しているときも、私の制限的空間を犯す者

ぶつをにしたからです。
「おい、誰に運転を教わったんだ？　割り込んできたのは誰だ？　ぶっとばすぞ！」
車で家へ帰るときですら、私は神経過敏にならずにはいられませんでした。
知らない相手にさえわざわざ腹を立てることがありました。地域社会の中で、どこかの若者が自分の車にもたれかかって、たばこを吸っているのを見つけると、私はそばに車を停めて車から降り、追いかけていって、たばこをもぎ取って放り捨て、こう言ったものです。
「家へ帰れ。両親はどこにいる？　両親は心配していないのか？　誰も気にかけなくても私だけは違うぞ！」
一日忙しく働いたあとに疲れ切って家へ帰ると、ダイアンから聞かれました。
「どうしてそんなに機嫌が悪いの？　どうかしたの？」
私はこんな答えを返していたものです。
「今日一日で何があったか想像もつかないだろうね。今夜はまたあの少年二人がたばこを吸っているところを捕まえたよ。信じられる？　名前も知らない相手なんだ。全世界の振る舞いを正すのは楽な仕事じゃないね。外はまるでジャングルだよ」
私はなぜそんなに腹を立てていたのでしょう？　その若者たちが行儀の悪い振る舞いをしていたからではなく、私の制限的空間を犯すことで私を苛立たせていたからです。私の規則は建設的なものだったでしょうか？　良い授業を行うことにつながっていたでしょうか？　学校の授業に何か関係があったでしょうか？　まったくそんなことはありません。ばかげた規則です。なぜ私はそんな規則を課したのでしょう？

「ああ、正当な理由はありますよ。この生徒たちは、実社会に出たときの振る舞い方を学ばなければなりません。私はそれを教えているんです」

いいえ違います。私が教えていたのは、私の制限的空間に踏み込むな、ということでした——さもないと！

私は何年も前に「世界のキャプテン」の職を辞任しました。私に代わってその重荷と責任を引き継いでくれている人々に、私は感謝したいと思います。なぜなら、辞任してからというもの、私の世界はずっとうまく回るようになったからです。

◆管理空間

管理職の中には、強迫観念が強すぎて、統制できないものがあると神経質になる人がたくさんいます。そこで彼らは制限を生み出します。こうした制限的空間があると、彼らは自由がなくなり、簡単に、効果的に、柔軟に、自分の判断で動くことができなくなり、機会をとらえられなくなります。制限的空間をつくるのは避けましょう。あなたが強迫的なまでに時間に几帳面だとしたら、自分が遅れたときに取り乱すだけでなく、ほかの誰が遅れても苛立つことになります。そうなると、あなたはほかの人たちを自分の基準に従って行動させるための規則や制限を設けるようになり、結果として付き合いにくい人間になってしまいます。

アファメーションのプロセスを使って、自分自身や周囲の人の生活を台無しにするそうした愚かな制限的空間を、すべて消し去ってしまいましょう。あらゆる人の行いを正そう

CamScannerでスキャン

とするのはやめて、彼らにすてきな家やきれいな庭を与えましょう。最初は仲のよかった人々が、たがいの制限的空間を犯したために憎み合うようになるという例は多くの地域で見られます。

こうしたことはすべて、選択肢を検討したり、明白な機会をとらえたりするのを妨げます。あなたは誰かに悩まされる可能性のある環境を避けるようになるでしょう。異なった世界に身を置こうとはしないはずです。

あなたの両親や教師や上司が、数多くの制限的空間を持っていたらどうなるでしょうか。彼らはこう考えます。

「今は私がボスだ。全員の振る舞いを正すことにしよう。これからは、全員規則に従うように。いくつかとても重要な規則を設けるつもりだ。まず、長髪と短いスカートは禁止。それに、ペンの代わりに鉛筆を使ってはいけない。来たときは署名をして、帰るときも署名をすること」

自分がボスになったとき、あなたも従業員に対して、両親や教師や上司が自分にしたのと同じことをするでしょう。目下の職務には何の関係もない制限的空間に無理やり従わせようとする、ということです。実際、従業員がストライキを起こす原因の多くは、十分な手当てを与えられていないからではなく、頑固で独裁的で独善的な上司が多くの制限的空間を持っていて、それをほかの全員に押しつけずにはいられないからです。従業員たちは仕事が楽しくなく、苛立ちを感じています。だからあなたの行いを改めさせ、さもなければ

ば辞めさせようと決意するのです。

◆人々を変えず、自分を変える

人々についての単純な事実を直視してください。〝彼らの〟行いを正すことはできません。それなら、〝自分の〟行いを改めてみてはどうでしょう？　自分の制限的空間を変え、もっと気楽で、快適で、愉快な気分でいられるように努力するのです。

自分の制限的空間を知るためには、自分の習慣や態度のことを考えて、自分自身にこう問いかけてみてください。「私はどんな形で強迫的な行動をとるだろう？　その行動は意味のあるものだろうか」。たとえば、あなたが強迫的なまでに時間に几帳面だとしましょう。そうなったのはどうしてでしょうか。おそらく、「遅れるわけにはいかない、さもないと」という恐れのフィードバックによってでしょう。両親があなたの若いときに、遅れるといつも叱ったりたたいたりして、つねに時間に遅れないよう教育したのかもしれません。それでもだめなときは、一カ月の外出禁止にしたのでしょう。そこからあなたは何を学んだでしょうか。「遅れたら、恐ろしいことが起こる」ということです。

だから今三八歳か四八歳になって、時間に少し遅れそうになっていると、あなたは「まずい、遅れるわけにはいかない！」と考え始めます。「さもないと、父親から罰を受ける」とは考えません。わかっているのは、「遅れるわけにはいかない、さもないと」ということだけです。この強迫的で制限的な行動のせいで、あなたは分別ある行動がとれず、潜在能力を発揮できなくなります。なぜなら、あなたの行動は「さもないと」という条件づけ

CamScannerでスキャン

された反応に限定されてしまうからです。

時間厳守に対する強迫観念があると、あなたは不合理なことをしてしまう可能性があります。たとえば、あなたが強迫的なまでに時間に几帳面な人間で、約束の時間に遅れそうになっていて、車を運転中に前方の踏切を先に通過して進路をさえぎりそうな列車が見えたとします。すると、あなたは「遅れるわけにはいかない！」というフィードバックを得ます。そして踏切まで列車と競走をするのです。遅れるのが怖いからというだけで、あなたは無謀にも、自分自身と同乗しているすべての人の命を危険にさらします。そして列車に先に踏切を通られてしまうと、ばかみたいな振る舞いをします。

「列車が踏切を通過するのにこんなにかかるなんて、法に反してる！　当局に報告してやるぞ！」

あまりに苛立っているため、あなたはまともに考えることができません。列車が通過すると、なおいっそう強迫的に、いっそう無謀になります。制限速度が時速六〇キロの道を一二〇キロで運転するかもしれません。そして約束の相手が遅れようものなら、あなたは激怒して「時間どおりに来られないのか？」と言うでしょう。誰が遅れた場合でも、あなたは気も狂わんばかりに取り乱す可能性があるのです。

明確な制限的空間を持っていると、自分にとって煩わしい環境に身を置こうとはしないでしょう。自分と同じような、気に障ることのない人たちと一緒にいようとするはずです。

あなたはすべての人の行動に責任を感じる必要はありません。わざわざほかの人のことでみじめな気分になって、一日を台無しにしなくてもいいのです。

まずは、「ここではどんな規則が必要だろう?」と自分に問いかけてみてください。自分が家庭生活や、仕事や、社会生活をどのように行っているかを調べてみましょう。そして自分が課している規則の中で、ただ自分が良い気分になるためだけに存在しているものを見つけましょう。

ときに私たちは、自分の制限的空間を犯した人たちに報復します。西部開拓時代には、誰かに敵意を持ったら、六連発拳銃を抜いて撃つことで問題を片づけられました。中世ヨーロッパでは、剣を振りかざして「奴らの首を切り落とせ!」と言えば、敵意を表すことができました。でも、私たちのとても洗練された現代社会では、敵意を発散させるために銀行業に手を染めます。借金用の口座をつくるのです。人々に苛立ちを感じたら、私たちは「そんなことは気にしない」と自分に言い聞かせます。しかし、潜在意識下では、そのことを考えるたびに「一つ借りができた」と言って、借金用の口座に預金をしていきます。そして間もなく、その口座が満額に達すると、借りていたものを人々に返すときがやってきます。

報復する方法の一つは、相手が腹を立てることを見つけ出して、それを実行することです。

私の友人に、連邦刑務所の刑務所長がいます。彼の話によると、昔の規則では、受刑者たちは囚人服のいちばん上のボタンをつねに留めていなければなりませんでした。受刑者が看守を困らせたいと思ったら、朝早くに起きて、囚人服のいちばん上のボタンを引きちぎって、投げ捨てるだけでよかったそうです。看守は朝食の前に大きく開いた襟を目にとめ、「ボタンを留めろ!」と怒ります。すると囚人は、「できません。なくしました」と答えます。看守は怒り狂って、一日中不平を漏らしながらドカドカ歩き回りました。囚人た

ちはこれを一年中続けたといいます。毎日「ボタンを留めろ」と言い続けて自分を苦しめるなんて、想像できますか？　私たちの中にもそういう人はいるのです。

ほかの人からの制限的空間の押しつけに対するもう一つの敵対行為は、与えないでおくことです。あなたが人々に敵意を抱かせたら、人々はあなたが欲しいもの、あるいは必要なものを見つけ出し、それをあなたに与えないようにするのです。小さな子どもたちなら、おもちゃを貸さない、協力しないといったように。大人なら、知識や経験を提供しないといったように。

会社の中で、ある部署が別の部署に対して腹を立てたら、その部署の人員は協力するのをやめるでしょう。いつも決まって商談に遅れてくる人たちは、敵意を持っているからそうしている可能性が十分にあります。

怒りや敵意の根底にある原因が見えなければ、どうやって問題に対処したらいいのかがわかりません。そうなると、離婚する、解雇する、ベンチに下げる、押し返す、与えないでおく、あるいはさらに規則を課すといった、効果のない救済策を最後の頼みにすることにもなりかねません。自分を悩ませている何事かを認識して、自分の内面をプログラムし直さなければ、あなたは不健全な状況を生み出し続けるでしょう。

「したい」「選ぶ」「好きだ」「できる」という気持ちに基づいて、目標を定めることから始めてください。その目標の有益なところや、それが自分やほかの人たちにとってなぜ得になるのかを思い描きましょう。これはただ何かを期待して待つという問題ではありませ

CamScannerでスキャン

ん。どのように先を見据えるのかが違いをもたらします。動揺と恐れを抱えて将来を見据えたくはないでしょう。それはただの心配――あるいは後ろ向きな目標設定です。たとえ選択肢が魅力のないものでも、利点に目を向け、その道を進むのがなぜ最善なのかを自分に言い聞かせましょう。そして、そこに向かって積極的に進みましょう。価値に焦点を当ててください。価値重視の考え方を人生の基盤に据えれば、やる気や革新的なアイディアが生まれるでしょう。それこそが人生を壮大な冒険にするのです。

◆一致団結する――建設的空間

マザー・テレサはかつて言いました。

「私にはあなたにできないことができるし、あなたには私にできないことができます。だから私たちが一緒にやれば、すばらしいことができます」

「現在地」から「目的地」まで行くためには、同じビジョン、使命、価値観を共有する人たちを周りに集める必要があるでしょう。一人の人間が自分だけでやろうとしても、目的は遂げられません。意欲を持ち続けて前へ進める人たちの支援を受ける必要があります。

あなたは自分の周りに、目的を遂げられるだけの人員をそろえなければなりません。その人たちは、自分なりのやり方で必要なあらゆる手段をつくして、共通の理想を目指す集団あるいは環境をつくろうとする人たちでなくてはいけません。必要なのはたがいに補い合うチームです。誰もが脚光を浴びられるわけではありません。

また誰もが同じことをし、同じ役割を担う必要もありません。チームや会社は、目標を

CamScannerでスキャン

達成するために団結した人々のグループにすぎません。**チームやグループはコンフォートゾーンを持っています。**グループには有効性の水準があります。グループは怖じ気づきます。グループにはセルフトークがあります。グループは重圧を感じます。グループはポジティブにもネガティブにも反応します。グループは恐れを感じます。

世界中どこでも、組織の中には何もしないで「経営陣がこれをやるだろう、あれをやるだろう」と言っている人がたくさんいます。そうした人たちは何もせず待つことしかしません。国家や企業には文化規範、つまりそれらが自分のものとして取り込んできた独自の信条や姿勢があります。国家や企業はそうしたものがあることに気づいてさえいません。こうした文化は、個人の成長や権限を奪ってしまう可能性があります。中には、人々に権利を与えないことを望む文化も存在します。たとえば過去には、南アフリカの与党は黒人に権利を与えないことを望んでいました――今は違います。同じように、人々を抑圧し立ち往生させることを望む企業もありました。今では人々に成長してもらうことが必要になっています。

日本は今まさにその問題に直面しています。私たちは以前、日本で最大かつ最も収益を上げている米国企業、アメリカンファミリー生命保険会社で働いている日本人のグループを接待したことがありました。

大規模な販売スタッフ、同じ商品を売っている何千人というスタッフが、

ています。日本は企業としてだけでなく、国家としても停滞期に入っています。日本人は、この精神的な障壁を打ち破って個人的成功についてよく考え、それによって新たな規範、新たな目標、新たな成功の水準を定めるということができずにいるのです。

◆環境上のコンフォートゾーン

あなたが自分の会社の中につくり出した環境をよく見直してみましょう。あなたの経営しているのが、デパート、レストラン、銀行など、人々を引き寄せる事業、人々に入ってきてもらう必要のある事業ならば、自分のつくり出したコンフォートゾーンなり環境なりが、特定の人々を引き寄せようとしていたはずの人々を閉め出していないかどうかを自問してみなければなりません。

あなたはレストランに入ったとき、その場の環境が客のためではなく、従業員のために用意されていると感じたことはありませんか？「なぜあんなＢＧＭが流せるんだろう？」と不思議に思ったことはないでしょうか？　それは、従業員たちが大いに楽しんでいるからです。そこで働かなければならない自分たちのために音楽を選び、すべての指示を与え、客に便宜を図ることは考えていないのです。これでは客を追い払っているも同然でしょう。音楽は彼ら自身が快適になるためにあるのですから。

あなたは「自分たちはどんなビジネスを行っていて、どんな環境が人を引き寄せたり追い払ったりするのか」と考えてみる必要があります。誰もが居心地よく感じられる環境をつくり出すのはむずかしいものなので、「この特定のエリアは、売り場を立派にしすぎちゃ

いけない」でないと客が来なくなる」といった判断をしてみるのもいいかもしれません。引き寄せようとしている客にふさわしいコンフォートゾーンをつくり出すようにしましょう。

ロサンゼルスのある私たちの顧客は、大きな小児科病院を経営していました。環境上のコンフォートゾーンについて学んだ彼らは、病院のロビーに目を向けました。そのロビーは顧客たち、つまり死ぬほどおびえながらやってくる小さい子どもや、心配する両親や、一緒にいる兄弟姉妹のためのものではまったくありませんでした。そこにあるのは臓器提供者の写真と背もたれの高い長椅子だけ——とても格式張っていたのです。

そこで彼らは、ビジネスをする相手に適した環境をつくり出すため、一つのロビーには巨大なビッグバード（＊子ども向けテレビ番組『セサミストリート』のキャラクターの一つ）のぬいぐるみを、もう一つのロビーにはマクドナルドのドナルド人形を置くことに決めました。さらに、子どもではなく医療技術者の便宜のために母親が子どもから引き離されることをなくすため、救急病棟の配置を変えました。このように、物事はどうあってほしいかという点に目を向けてみてください。そしてその考えにそって、ビジネス環境をつくり出していくようにしましょう。

◆企業としての姿勢を切り替える

リーダーが「よし、あそこまでたどり着くぞ」と言って、達成すべきビジョンや目標について語り始めたとき、リーダーの周囲にはその目標に向かって進むプロセスの妨げとな

CamScannerでスキャン

るような、さまざまな態度の人たちが存在します。

有能なリーダーは、必要な数の信頼できる人たちに対して、企業としての姿勢を変えることを教えます。彼らがそれに対して目標を定めなければ、個人としてどのような態度を変える必要があるかさえわからず、やがて道のりの途中で障害となるような態度が表に出てくることになるでしょう。

指導的立場にある者は、模範となる変化を態度で示さなくてはなりません。そうしないと、人々は不満を訴え、欠点をあげつらい、妨害し、成長すべきでない理由を指摘するでしょう。それでは目的達成の妨げになります。

私は以前、全米自動車労働組合とフォード・モーター社の内部の人間に会ったことがあります。両者の態度はどんなものだったと思いますか？　全米自動車労働組合のメンバーは、自分たちがフォードではなく、全米自動車労働組合で働いていると考えていました。ある人は休憩時間に近寄ってきて、「あなたはフォードの話をしていますが、自動車労働組合のことを話題にすべきですよ」と言いました。私が「あなたはフォードに勤めているものと思っていましたが」と言うと、「いやいやいや」とその人は言うのです。私は最後には、全米自動車労働組合の人たちにたずねていました。「フォードの経営が破綻(はたん)したらどうなると思っているんです？　何をつくり、何に従事するつもりですか？　どこに勤めるんですか？」。ともあれ、組合は経営陣についてこのような考えを持っているのです。

CamScannerでスキャン

それと同じように、フォードの経営陣もまた組合に対してこのような考えを持っています。両者が一致協力して働くためには、双方ともに態度を変える必要があります。そうすることで、必要なものを与えなかったり、たがいに相手を妨害する方法を見つけようとしたり、相手を巧みに操ろうとしたりする代わりに、創意工夫を凝らして一緒に問題を解決する方法を見つけ出せるでしょう。問題解決に取り組むには、まず態度を変える必要があるのです。

私は組合の人たちに言いました。

「あなたたちにはとても重要な役割があるでしょう。今のあなたたちの役割は違ったものになっているようだから、このプロセス全体を違った目で見てみたほうがいい。あなたたちの目的は、就職してから退職するまで、労働者の尊厳を守ることです。不当な扱いがあったり労働条件が厳しかったりすれば個人の尊厳が脅かされるし、妥当な賃金があれば尊厳を持って家族を養えるようになることはおわかりでしょう。不当な扱いを目にしたら、勇敢に割って入り改善するのがあなたたちの役目です。それだけのことですよ」

この言葉は両者の涙を誘いました。両者はそれまで敵対的な態度をとり、たがいに足を引っ張り合い、相手に必要なものを与えず、より多くのものを得ようとしてきました。

「いいえ、あなたたちの役割は労働者の尊厳を守ることです。労働者には若い時期における尊厳、仕事における尊厳、賃金における尊厳、労働環境における尊厳を手にする権利があります。退職したときにも尊厳が必要になります。さあ団結して、世界的な競争を目指しましょう。ともに私たちの未来をつくるのです」

組合と企業の経営陣は、どちらも自分自身の視点を持っていて、それを超えて相手側の視点を見てとることができません。だから両者は、同じ目標（職場の尊厳、妥当な賃金、不当な扱いに対する保護）のために努力していながら、本来の目標はそっちのけで、たがいを責めるためにあらゆる種類の愚かな行動をしてしまいます。競争相手と張り合う代わりに、内輪で争っているのです。この自分自身の盲点に気づかせてやると、両者は「これは驚いた」と言って、その後は協力し合えることを理解するようになります。

私はすべての問題は解決できるという前提に立ちます。

学校の問題はすべて解決できます。労働者の問題はすべて解決できます。これらの問題はすべて解決できます。私たちには創造の才能があります。必要なのは、解決を阻んでいるものを突き止めることです。

私たちが目的地へ着くのを妨げているものは何でしょう？

あらゆる文化、国家、組織は、ある程度のスコトーマ（盲点）を抱えています。さまざまなサブカルチャーは、各々のあいだに壁をつくって存在しています。サブカルチャーに属する人たちは自身の視点から世界を眺め、ほかのばかどもにはどうしてわからないのだろうと不思議がります。スコトーマだらけなのです。その人たちは、あなたが手助けすることでようやく見えるようになります。

組織内で自分のコンフォートゾーンを広げていくと、あなたはより多くの人に影響を与

CamScannerでスキャン

えるようになります。あなたが教会で、病院で、地域社会で、あるいは誰か一人のために行っていることは、何であれ拡大することができます。あなたはもっと大きな規模でそれを行うことができるのです。とくに、チームで取り組んでいるときには。

CamScannerでスキャン

第一七章　発言に影響力がある権威者

◆オズの魔法使い

『オズの魔法使い』のストーリーを覚えていますか？　竜巻に見舞われたドロシーは家ごとはるか遠くに吹き飛ばされ、おかしな靴を履いた魔女の上に落っこちてしまいました。途方にくれたドロシーはその靴を履いたのですが、そのことが魔女の妹を怒らせてしまい、結局、町を追い出されることになります。

でもドロシーは、どうやって町から出たらいいのかがわかりません。すると良い魔女のグリンダがこう言いました。

「カンザスに戻る唯一の方法は、偉大なオズの魔法使いに会うこと。彼ならその方法を知っています。あらゆるパワーを持っていて、最も影響力が大きい人なのだから」

そこでドロシーは、偉大なオズの魔法使いに会うために旅に出ます。なぜなら、彼にはすばらしいパワーがあるから。

道中で、心のない人、勇気のない人、そして脳みそのない人に遭遇しました。でもいつも前向きなドロシーはあらゆる困難を切り抜け、やっと魔法使いの元にたどり着きました。

魔法使いは偽者だったので、カーテンの後ろに隠れていました。

CamScannerでスキャン

ところが、ドロシーと仲間たちは魔法使いを心から信頼していたので、状況は一変してしまいます。魔法使いが勇気のないライオンに「何が欲しいのだ?」とたずねると、ライオンは「すべてのものが怖いのです」と答えました。

「私にはそのわけがわかる。勇敢な人はみな勲章を持っているのに、お前にはそれがないからだ。私に与えられた権限により、偉大なオズの魔法使いが、おまえに勲章を授けよう。さあ、これで勇気が出ただろう」

うやうやしく勲章を授けてライオンにたった一度のアファメーションを与えただけで、魔法使いはライオンの思考体系を変えてしまったのです。実は勇気を持っていたのに気づかなかっただけのライオンは、自分には勇気があることを確信しました。

脳みそのないカカシの頭の中は、わらでいっぱいでした。そのため、自分は間抜けで物事を考えることができないと信じていました。魔法使いはこう言いました。「私にはそのわけがわかる。賢い人はみな賞状を持っているのに、おまえにはそれがないからだ。おまえに必要なのは賞状だけだ。私に与えられた権限により、偉大なオズの魔法使いが、ドロシーとトトにしてあげた優れた行いの証としておまえに賞状を授けよう。さあ、これで頭に脳みそが入ったから、賢く行動しなさい」。多くの人がカカシと同じような考えを持っているはずです。

「自分には卒業証書も学位もない。自分は何もできない」

いいえ、できるのです。

ブリキの木こりには心がありません。そこで魔法使いはこう言いました。

「私にはおまえの問題がわかる」

魔法使いは木こりに懐中時計を与え、心の音が聞こえるようにしました。

「さあ、これでおまえには心がある。心から行動しなさい」

ドロシーとトト、ブリキの木こり、勇気のないライオン、脳みそのないカカシの一行は、ポジティブな魔法使いに出会い、勇気と心と知恵をもらいました。

長い人生のあいだに出会うその道の専門家、コーチや教師、雇用主の中には、あなたから勇気や知恵を奪おうとする人がいます。彼らは、肌の色、人種、性別、あるいは適性のせいで不可能なことがあると説明するでしょう。そして多くの人が、その言葉にだまされてしまいます。

『オズの魔法使い』のストーリーは、自分自身やほかの人にポジティブなアファメーションを与えることの大切さを説いています。こういった通過儀礼、アファメーションや誓約は、自分や周囲の行動を大きく変えることができるのです。

◆権威者と通過儀礼

あなたが称賛し尊敬する人、その言葉があなたの考えや行動に影響を及ぼす人は、誰でも「発言に影響力のある権威者」になりえます。それは、あなたの両親、上司、監督、配偶者、あるいは面識のない人かもしれません。あるいは、人間でない可能性もあります。『ファーマーズ・アルマナック』（＊農作業用の年間暦。アメリカやカナダでは快適なカントリーライフを過ごすためのバイブル的な存在の本）に書いてあった」「百科事典で読んだ」「星

占いに書いてあった」などなど。

通過儀礼とは、状況を変える一種の儀式のようなもので、「発言に影響力のある権威者」が執り行います。たとえば結婚式では、牧師、神父、ラビ、あるいは裁判官が、その役割を果たします。まず、自分は独身だと認識し、独身者として行動する二人が登場します。牧師や神父がこう言います。「この男性（または女性）を夫（または妻）としますか？」。宣誓書の前で、女性（または男性）は「はい」と誓います。「私に与えられた権限により、ここにあなた方が夫妻であることを宣言します」と牧師や神父が言うと、二人は自分たちが結婚したことを確信します。実にシンプルなことだと思いませんか？　登場したときは独身で、「権威者」が二人は結婚したと宣言するだけで、夫婦として行動を始めるのです。

結婚生活がうまくいかないときは、これとは違った通過儀礼が執り行われます。今度は裁判官が「私に与えられた権限により、ここに婚姻を解消することを宣言します」と言います。すると、今度はまた独身として行動を始めるのです。すごいことだと思いませんか？「発言に影響力のある権威者」が一度きりのアファメーションを行うだけで、物事が決まってしまうのです。彼らの言葉によって信念が変わり、行動も変わります。自分が独身かそれとも既婚なのかを信じていれば、意識して考える必要などありません。ただ自分が信じた人物として行動すればよいのです。

軍はこのことをよく理解しています。たとえば、あなたが兵士だったとしましょう。自分のことを勇敢だとは思っていません。厳しい訓練に耐え抜いたあなたは、軍の上層部が

CamScannerでスキャン

見守る中、威風堂々とセレモニーに参列します。彼らは兵士に勲章を与え、あなたは勇敢だと宣言します。すると突然、あなたは自分が勇敢だと〝感じる〟のです。今まではそうは思っていなかったのに、その瞬間から勇敢になれるのです。そしてどうなるでしょうか？

あなたは勇敢に行動できる兵士となってその場を離れます。「上層部が勇敢だと言ってくれたのだから、きっとそうにちがいない」

卒業式も同じです。外科医になるために七年間勉強してきた学生は、「研修医（インターン）」と呼ばれます。卒業式を迎えるまでは、（ほぼどの州でも）違法であるため手術を執刀することはできません。もちろんあなたも研修医の手術なんて受けたくはないでしょう。「とんでもない。学位がないんだからまだ医者とは呼べない」

そして翌日の卒業式。研修医たちは帽子とガウンを身に着けて、威風堂々と絨毯（じゅうたん）の上を舞台まで歩きます。壇上には、式服を着て房のついた帽子をかぶった医学部長がいます。「権威者」である医学部長が、「私に与えられた権限により、あなたに医師としての学位を授けます」と宣言すると、手術ができるようになるのです。今ならあなたも彼らの手術を受けてもいいと思うでしょう。あなたは彼らを信じているからです。彼らが学位をもらった瞬間に「それなら間違いなく医者だ」と思うのです。

昨日までは執刀できなかったのに、今日はできる。いったい何が変わったというのでしょう？

〝信念〟が変わっただけです。「権威者」がアファメーションを与えて通過儀礼を行うだ

けて、人生が変わってしまうほどの影響力があるのです。言葉だけで！

もちろん、誰の言葉にでも影響力があるのではありません。あなたが信じている人の口から出た言葉でなければなりません。また、状況や言葉に隠された真意も重要です。

たとえば、二人がバーではじめて出会ったとします。ほんの少し会話をして、男性が「愛してるよ」と言い、女性も「私も愛してるわ」と言うのを聞いて、バーテンダーが「ここにあなた方を夫婦と宣言します」と言っても――効力を発することはありません。同じ言葉でも、バーテンダーは権威者ではなく、状況も真意も前述のものとは異なります。

あなたの人生において、信念がいかに重要か、そして「権威者」がいかに影響力を持つかがわかったと思います。ところが実際には、その人にはパワーなどないのです。その人にパワーを与えているのは〝あなた自身〟なのです。

「権威者」にパワーがある理由の一つとして、私たちは誰かの賛同、承認、許可を求めるように条件づけされているということが挙げられます。そのため、本当は自分にできるとわかっているのに、誰かが許可してくれたり肯定してくれたりするのを待ってしまうのです。「フットボールチームからの手紙だよ。これで君も正式なメンバーだね」「ありがとうございます。二年間プレーしてきたけれど、この手紙をもらうまで、自分が正式なメンバーかどうかわからなかったんです」とか、「パイロットの免許証だ。これで君も正式なパイロットだね」「ありがとうございます。まだ六十時間しかフライトしていなかったので、この免許証をいただくまでは自分がパイロットかどうかわからなかったんです」ということになるのです。

◆自滅的な考えをやめる

もちろん、「無免許で飛行機を操縦しろ」とか「自分のためにならない法を破れ」と言っているのではありません。私が言いたいのは、自分自身の考えや行動についてほかの人に過度の干渉を許すと、自分自身の人生に対する責任を放棄することになる、ということなのです。誰かがあなたに「よし、これで君はもう大丈夫だ」と言い、あなたは「私が？ありがとうございます。そう言われるまでわかりませんでした」と答えるとします。でもあなたはわかっていたはずです。それを信じることができなかっただけなのです。

これは「プラセボ効果」に似ています。

薬そのものには何の効能もなく、「この薬はよく効きますよ」という医者のアファメーションに効能があるのです。この〝信念〟が病気を治します。一方で、信念は病気を引き起こすこともあります。つまり、自分自身に何を告げるか、あるいはほかの人があなたに何を告げるかによって結果が異なるのです。

ときには、ネガティブなプラセボ効果をもたらす人に出会い、気分が害されることもあるでしょう。「嫌な感じがするよね？」「そんなの無理だ」「君にはその仕事はできない」「時間の無駄だよ」と言う人がいるかもしれません。こういう言葉には用心が必要です。なぜなら、ポジティブなプラセボとネガティブなプラセボ、幸せな考えと憂鬱な考え、健全な信念と有害な信念を、潜在意識は区別できないからです。あなたが幸せだろうが憂鬱だろうが、あるいは健康だろうが病気だろうが、潜在意識には関係ありません。潜在意識はあ

なた自身が告げることを受け入れるだけです。

ほかの人から一度きりのアファメーションを与えられるだけで、行動が劇的に変わることもあります。「君はトラブルメーカーだ」「お姉さんにそっくりで、なんだかぱっとしないね」「君には才能がないから医者にはなれないだろう」「アスリートになるには不器用すぎる」。かつて、あなたが信頼している人から、こういった宣告を受けたことはありませんか？

優れたリーダーというのは、他人にポジティブなアファメーションを与えることに長けています。以前、アメリカのエリート兵士を訓練するフォートブラッグ陸軍基地に行ったことがあります。将軍一人とヘリコプターのパイロット二人、そして迷彩服を着たボディーガード二人が、空港で私を出迎えてくれました。バーナード・レフキ将軍が、「あなたを基地までご案内いたします」と言いました。私は彼の肩に星の勲章があるのに気づきました。彼は陸軍准将だったのです。

「申し訳ありませんが、ボディーガード二人も一緒です。私はKGBに狙われているので」

そのとき私はこう思いました。

「いったい、私はこの人と何をするというのだろう？」

ヘリコプターに乗ると、将軍が言いました。

「ここではとても重要な訓練を行っているので、私は捕らえられるかもしれないのです」

そして、敵が彼に関心を持つ理由を説明してくれました。彼は五つの銀勲章と四つの青銅星章を受けていました。陸軍士官学校を卒業し、ベトナム戦争に四回従軍し、ロシア語、

中国語、フランス語、スペイン語、ポルトガル語を話すことができます。外交関係の博士号とロシア語の修士号を取得し、米州防衛委員会の委員長を務めていました。

その晩の将校クラブでの夕食のとき、将軍と私が会話に夢中になっていると、ニック・ロー大佐がそばを通りかかりました。将軍は手を伸ばして大佐の腕をつかみ、彼のことを私に紹介してくれました。

「この男は、私が知るかぎり世界で最も勇敢な男です。捕虜として北ベトナムで五年も独房に監禁されて、五年目の年に脱出しました。この基地では、いかに勇敢さを保つか、いかに生き残るかを教えてくれています」

そして、大佐の腕を離しました。

将軍は私を利用して、自分がどれほど大佐を称賛しているか、どれほど勇敢だと思っているかを大佐に伝えました。大佐の肩に腕を回して直接伝えたりすることはできません。そこで、私に話しかけるようにして、実は大佐に話しかけていたのです。私が二十四時間滞在しているあいだ、彼はこういったことを何度も繰り返しました。彼は、三人称を使ったアファメーションの達人だったのです。しかも決してお世辞ではなく、つねにその人物の真に称賛すべきところを語っていました。

私たちが車に乗り込んでその場を離れようとしたとき、一人の若い将校がこちらに向かって敬礼しました。将軍はとっさに足でドアを押さえ、その将校を指さしてこう言いました。「この男はいつか、アメリカで最も優秀な特殊部隊将校になりますよ。その理由をお話ししましょう」。そして、その将校についての説明を終えると、ドアを閉めました。

将校は誇らしげに、もう一度敬礼しました。

なぜ彼は将軍を信用したのでしょうか？　それは、将校の言葉は真実だ、と誰もが思っているからです。こんなふうにして三人称によるアファメーションの形をとりながら、実は将軍は、自分が「発言に影響力のある権威者」――ほかの人にポジティブな信念を植えつける達人――であることを示していたのです。人は自己イメージを自分で制御するということを知っていた彼は、つねにその基準を引き上げていたのでした。

あなたも、良い行いをしている人を見つけて同じことができます。直接本人に伝えてもいいし、他人に伝えることでその価値を肯定してもいいでしょう。

たとえば、あなたが品質プログラムの責任者だとしたら、チーム内の基準を上げなければなりません。そうしないと、その品質は形だけの一時的なものになってしまうでしょう。あなたがいなくなったら、チームはすぐに昔のやり方に戻ってしまいます。部下を認め、その成長を助けることで、部下の持つ内なる基準を変える必要があるのです。

他者の潜在能力を引き出すサポートをするには、こういった言葉の大きな力を利用する方法を身につける必要があります。

ただし、これには注意が必要です。**他人の価値を低く評価したり、けなしたり、ネガティブに批判すると、あなたは「ネガティブな魔法使い」になってしまう恐れもあるのです。**

ネガティブの魔法使いの制約から逃れなければなりません。あなたも、あなたの子どもも、部下たちも、「君には心がない、勇気がない、脳みそがない、適性がない、この仕事

には向かない」と告げるネガティブの魔法使いに遭遇するでしょう。当てにならない上司、何も教えてくれない教師、不機嫌な祖父母、イライラしたリトルリーグのコーチの言葉を受け入れると、それが現実だと思ってしまいます。つまり、権限を認めた人に対してあまりに多くを依存し、信頼を与えすぎているのです。

こういったネガティブの魔法使いがあなたの潜在能力をいかに制限しているか、その時点では気づきません。彼らから、不適切だとか才能がないとか言われ、それを信じると、行動を思いとどまってしまいます。自分が持つ強い信念によって、自分のすばらしい能力や可能性を制限してしまうのです。

◆人の能力を認め、力を与える

若いころ、私は大きくなったら高校のフットボールのコーチになりたいと思っていました。これは私の目標でもありました。教えることは好きではなかったのですが、コーチになるには教師にならなければなりません。こんな教師に会ったことはありますか？　私がフットボールの指導に取り組んでいるあいだ、生徒たちに黙って映画でも見てもらっていれば、万事オーケーでした。

教師になって一年目の最後の日、廊下を歩いていると、ベヴ・ウッドワードという女子生徒が私を待っていました。彼女はいきなりこう言いました。

「タイス先生、ずっとお話ししたいと思っていたことがあります――あなたは、私の生涯で最悪の先生です」

CamScannerでスキャン

私は怒ることもできませんでした。なにしろ真実だったのですから。自分が何を教えているかなど、ちっとも気にしていませんでした。そのときは彼女の言葉を気にも留めなかったのですが、数日後、「このままじゃいけない」と思い、こう誓いました。「二度とこんなことは言わせない。生徒にとって最高の先生になろう」

その誓いを達成させる方法の一つとして、生徒や選手の価値や能力をポジティブに評価しようとしました。今でもそう努めています。たとえば、孫のティファニーにはこんなふうに接しています。

ティファニーが私の家やオフィスに来ると、私は大げさにこう言います。

「ティファニーのお出ましだ！」

そして「おじいちゃんを見ると、ティファニーはいっつも笑ってくれるんだ」と言うのです――彼女が笑ってくれることを期待しながら。彼女が笑顔を見せてくれると「ほうら、笑ってるだろう」と言います。でもほかの人はこの秘密がわからないので、「なんてハッピーな子なんでしょう」と思います。

次にティファニーが来るときも「ティファニーのお出ましだ！　おじいちゃんを見ると、ティファニーはいっつも笑ってくれるんだよ」と言い、腕を広げて笑いかけます。すると彼女も笑顔を返してくれます。

すぐにほかの人たちは、「ティファニーはみんなに笑顔をふりまいてくれる」「彼女は天性のハッピーな子だね」「彼女は素直で明るい性格の子だね」と言うようになります。

すると、誰もが彼女はハッピーだと期待します。

周囲の人をいつも前向きに、建設的に肯定して、その人の優れた点に目を向け、本人にも優れた点に注目できるようにサポートすると、どうなるでしょうか？　ポジティブなアファメーションを何度も繰り返してみてください。その人に会うたびに、違った言葉で良いところを表現してみましょう。その人の価値や能力をいつも認めてあげるのです。あなたが職場や家庭のリーダー的存在だったら、周囲の人はあなたの言葉によって目を見張るほどに成長するでしょう。

優れた将軍、コーチ、教師、経営者、親は、こんなふうに行動しているのです。穏やかな人だとか、人に道を示してくれるとか、そういう意味ではありません。あなたにこうあってほしいという確固たる期待を持つとともに、あなたやあなたの行動に対して建設的でポジティブな考えを持ち、それを支援してくれるのです。

◆信頼を得る

レフキ将軍がロー大佐に対して影響力を持っていた理由は、レフキ将軍が高い信頼を得ていたからです。私にも「あなたは、私が今まで会った中でいちばん勇敢な人です」と言うことはできたでしょう。でも、同じ言葉なのに何の影響力もありません。なぜなら、ロー大佐は私には信頼を寄せていないからです。大佐はレフキ将軍のことを大いに信頼していたため、将軍が「この男は勇敢だ」と言えば、それは真実になるのです。

自分を信用してくれている人に対して、目的や大義や何かの活動における彼らの貢献を認めてあげると、ポジティブな影響を与える可能性が大いに高まります。あなたはその火

をつけることができるのです。あなたは相手に影響を及ぼすことができるのです。自分にはそれができる、するべきだ、という気持ちになってきましたか？

多くの親が、「子どもたちに何をしてあげられるだろう」と悩みます。多くの経営者が、変化を求めています。これらの原則は人生のどの分野にもあてはまります。人生のあらゆる場面を好転させることができるはずです。

周囲の人を成長させたかったら、周囲の人の目に信頼できる人物として映らなければなりません。信頼を高めるための努力を欠かしてはいけません。信頼を得ることができたら、大きな影響力を持って周囲の人を動かすことができるのです。

信頼性というのは、実現力の一つです。つまり、あなたの行動に周囲を巻き込む努力が必要です。彼らは、なぜあなたの期待に応えなければならないのか、つねに納得できる理由がないとついてきてくれません。

彼らは「なぜあなたの言うとおりに行動しなければならないのですか？」と聞くでしょう。あなたが信用できるかどうかを知りたがるのです。

「なぜあなたの話に耳を傾けなければならないのですか？」

相手は、あなたに次の三つの要素を求めています。

◆信頼を高める三つの要素

・類似性

相手がまず考えるのは、「自分とどこが似ているか？」ということです。何らかの

CamScannerでスキャン

点を見つけると、相手は信用してくれます。これはとても重要なことです。

「前にも似たような経験をしてきたのだろうか？」

・**適性**

「前にも同様のことをした経験があったとしたら、それをうまくやり遂げただろうか？」。その分野の専門家でなくても、同じようなタイプの人間をうまく指導したり監督したりした経験があるとわかれば、信頼が得られます。専門家を育てた経験があれば、自分が専門家である必要はありません。たとえば、アンジェロ・ダンディはボクシングのヘビー級チャンピオン、モハメッド・アリのトレーナーでしたが、彼自身は誰のことも倒せませんでした。では、どうやって世界チャンピオンを育てたのでしょうか？　なぜボクサーは彼のもとに行きたがるのでしょう？　それは、彼はアリのような優れたボクサーを指導したからであり、人の最善の部分を引き出す能力があったからです。そのため、彼は高い信頼を得ることができました。

・**知識**

自分の発言をよく理解していると、信頼を得ることができます。あなたには十分な知識があるでしょうか？

これら三つの要素——類似性、適性、知識——をすべて兼ね備えれば、人に影響を及ぼし、優れたリーダーになることができます。周囲の人は、あなたの言葉どおりに行動する

CamScannerでスキャン

でしょう。

地域社会でも家庭でも職場でも、あなたが変化を起こしたいと思う分野で信頼を得られるように、つねに努力しましょう。周囲から信頼できる存在にならなければなりません。そしてその目的は、周囲から称賛されたいからではなく、相手に効果的に行動してほしいからでなくてはなりません。

◆グループの目標を定める

組織のメンバーというのは、オーケストラのメンバーに似ています。オーケストラでは、楽団員はそれぞれ違う楽器を演奏します。

あなたが指揮者だとしましょう。あなたはオーケストラの演奏レベルを上げなければなりません。全員の演奏レベルが上がったと認めるだけではうまく行きません。しかし、すべての楽団員の目を新しい目標に向けさせ、楽団員がそれに同意したら、あとは個人の演奏レベルを上げるように指導するだけでいいのです。優秀なオーケストラをつくるには、オーボエやバイオリンの奏者は各自の演奏レベルを向上させなければなりません。そして、一人ひとりの演奏は、オーケストラ全体のパフォーマンスとうまく調和していなければなりません。

そのため、指揮者であるあなたは、グループの目標を率先して設定する必要があります。その際、目標設定の基本原則をグループにあてはめて、全員が自分についてきてくれるようにすることが大切です。

▼一．全体像を描く

自分の組織を、ひとまとまりの存在として考えるようにしましょう。一つの部門の目標しか設定しないと、一つの目標を執拗に追い、すべてのエネルギーや創造力を一つの方向や部門に向けることになるため、周囲は欲求不満がたまってしまいます。そこで、企業経営者になったつもりで組織全体の構成要素に目を向けてみます。成功している企業のモデルを探し、「どのような組織体系なのか？　製造部門とマーケティング部門はどうやって協力しているのか？　顧客や業者とどのようにして良好な関係を維持しているのか？　成長できる環境をどうやって創造しているのか？」と考えてみましょう。

一つの部門で目標を設定して、それに向かってひたすら進んでも、それ以外のことがみなバラバラになってしまうかもしれません。バランスよく目標設定するには、自分の役割とほかの人たちの役割を真剣に考える必要があります。何が組織を構成しているのでしょうか？　現在はどのような状況にあるのでしょうか？　理想的な姿とは？　自分たちが望んでいる方法とは？　どうしたら成長することができるでしょうか？

▼二．パズルを順番に埋めていく

チームに次のような質問をしてみましょう。

「私たちにはどのような責務があるか？　組織の活性化を図るには何が欠かせないか？」

責務がなければ、組織はバラバラになってしまうでしょう。優先順位も大切です。すべ

ての案件をいっぺんに進めることなどできません。十五の目標を同時に進めることはできるかもしれませんが、一つの部門に目標が十五個となると、それは無理な話です。バランスを図りつつ、どの目標を選ぶかを判断します。何がいちばん重要かをじっくり考え、順番を決めましょう。目標を定めたら、残りの部分については脇に置いておくか、後回しにしましょう。

▼三．周囲の人を効果的に関与させる

何をするべきか伝えるだけでは、その目標は「しなければならないこと」でしかありません。これでは、個々の構成員に自分も目標達成にかかわっているという意識が生まれません。**「みんな、いいかい。これが目標だ。じゃあ、さっさと進もう！」とただ知らせるのではなく、達成したい目標やビジョンの重要性を伝えなければなりません。**目標というのは、〝さっさと〟進めるものではありません。次のように自分に問いかけてみてください。「これまでの要素に新しい要素をどうやって組み込んだらいいだろうか？　組織を成長させるには、この目標を達成することの大切さをどうやって示したらいいだろうか？　みんなが同じ動機を持っているとはかぎらない。組織の全員の団結が必要であることを、どうしたらわかってもらえるだろうか？　グループの目標を達成できたら、全員にメリットがあって、全員が成功できるということを、どうしたら理解してもらえるだろうか？」

▼四．建設的なイメージをつくる

避けたい事柄を伝えて不安を与えることで、部下のやる気を促そうとするケースが少なくありません。たとえば、競争の激化や損失の可能性など、起こりうるよくない事柄を伝えてしまうことがあると思います。それよりも、何を手に入れたいのかをポジティブに話し合いましょう。物事というのは、自分が考える方向に進むものです。競争について考えると、競争に巻き込まれるでしょう。市場のシェアを失うことについて考えると、その方向に進んでしまいます。好ましくない事柄に注目するのではなく、グループとして成し遂げたいことをリストにしましょう。

▼五．責任を共有する

リーダーは、ただ座って「なぜ誰もこれに対処しようとしないんだ？」と言うだけではいけません。なぜなら、組織では、本当は部下に説明責任を持たせてやる気を促さなければならないときに、トップがあらゆる責任を負って舵をとろうとするからです。

あなたと友人が、あまりよく知らない地域でのパーティーに呼ばれたとしましょう。友人が運転して、行き方を示した地図を見ていますが、あなたは助手席に座っているだけ。多少手間取ったものの、何とか目的地に着きます。楽しいパーティーも終わり、帰る時間になると、友人がこう言いました。「もう少しここにいたいから、先に運転して帰っていいよ。僕はあとで誰かに乗せてもらうから」

来るときは友人が運転したのですが、あなたは鍵を受け取り、あやふやなまま家路へと向かいます。翌朝、友人に聞かれました。「夕べは無事に帰れたかい？」

あなたは間違いなくこう答えるでしょう。「おかげさまで道に迷ったよ。だってパーティー会場がどこだったのかさえわからなかったんだから」

「でも、君はずっと助手席にいたじゃないか」

「そうだよ。でも、帰りも君が運転してくれると思っていたから、道なんて気にしてなかったんだよ」

責任を放棄した時点で、あなたは周囲に注意が行き届かなくなってしまうのです。

▼六：時間の制約を避ける

目標を定めるときには、時間の制約や締め切りを設けることが多いと思います。もちろん、締め切りが必要なケースもあります。でも、現在のリソースや現在のノウハウ、あるいは現在の技術だけを根拠にして締め切りを決めたとしたら、どうなるでしょうか。きっと、予算やスケジュールにとらわれて十分な成果が得られないでしょう。あるいは、二年間のプロジェクトでも、目標を設定するときにリソースのことがわかっていれば、六カ月で終わらせられたかもしれません。時間の制約があると、もっと早く終わらせられる可能性を否定してしまいます。できるかぎり時間の制約を自ら課さないようにしましょう。

もちろん、手順や順序を決めなければなりませんが、多くの管理職が締め切りを定めて部下のモチベーションを高めようとしています。ところが時間の制約を定めると、その仕

事が「しなければ、さもないと」になってしまい、部下は抵抗感を持ってしまいます。すると、仕事を先送りし、いい加減に処理し、言い訳をします。上司は規律をさらに厳しくして、指揮統制を図ろうとします。ところが、これでは反発を招くだけです。時間の制約をなくし、職務遂行のプロセスに注目できるようになると、作業にかかる時間は劇的に短縮されるでしょう。

▼七．目標を達成した姿を思い描く

グループの目標を、すでに達成したものと考えて書き表してみましょう。「変革に成功した」「ビルが完成した」「試合に勝った」「取引を成立させた」「本を書き上げた」というように。個人の目標を立てるときと同じように、目標と現状に食い違いがあると、目標達成に向けた創造力、熱意、切迫感が生まれます。頭の中で何かの出来事、危機、変化を乗り越えていく自分を思い描くように訓練をすると、緊張感やストレスを感じずに職務を効果的に果たすことができます。

▼八．秘密を重視する

急に目標を発表したり、突然変化を強要して部下を驚かせると、さまざまなストレスが部下に降りかかり、上司に反発するかもしれません。上司は部下に夢を売り、それを視覚化するチャンスを与えなければなりません。計画の初期の段階では、ともに成長できるパー

トナーや配偶者に目標を語るだけにとどめておきましょう。

▼九．変化を継続する

いったん目標を達成すると、グループのメンバーは意欲を失い、休止状態になってしまいます。継続的な向上と成長を図るには、目標達成を待っているだけではいけません。目標達成に近づいたら、それまでの目標を見直し、新たな目標設定を同時に進めていきます。そうすると、グループは新たな目標に向けてやる気を起こすことができます。もちろん、目標達成を祝うことも重要ですが、そこで立ち止まってはいけません。もっと大きな新しい目標を追い求めることで、グループをつねに活性化させることになります。

▼十．グループの目標を書き出し、刷り込みを行う

組織を真剣に成長させたいと思うなら、次の原則に従って目標を書き出す方法を学びましょう。

・一人称を使う

他人の組織ではなく、自分の組織を変えたいのですから、一人称複数形（私たち）を使って目標を立て、それを達成しているイメージを膨らませましょう。

・ポジティブであること

自分がやり残したことではなく、自分が目指していることを想像しましょう。ポジティブになるということは、自分が手に入れたい特性を肯定するという意味です。

・現在形を使う

すでにその特性を手に入れたかのように、現在形で目標を立てましょう。なぜなら、目標をすでに達成したという望ましい姿を自分の頭の中に思い描くことができるからです。

・達成志向であること

能力ではなく、達成を重視しましょう。「市場シェアで一位になれる」と言ってはいけません。そうなる潜在能力ならすでに持っているからです。その代わりに、今はそうでなくても、「私たちは市場シェアで一位だ」と言いましょう。まだ達成していない段階で「私たちは～だ」と言うと、健全な緊張感が生まれます。それを潜在意識に取り込むことで、そのとおりに行動できるのです。

・比較をしない

自分たちとほかの組織を比べないこと。迅速な成長を目指すなら、何をしたいのか、どんなふうに成長したいのか、クオリティを高めるにはどうしたらよいか、

CamScannerでスキャン

ということに集中しましょう。成長を阻害するのはあなたたち自身です。周囲を見回すと、自分たちより優秀な会社もそうでない会社もあるでしょう。それがどうしたというのでしょう？

・行動を表す言葉を使う

行動を表す言葉を使って、目標やアファメーションを書き表します。動作を表現するのです。「スムーズに、すばやく――」。静止画像ではなく、動画を思い描きましょう。

・感情を表す言葉を使う

感情が高まれば高まるほど、変化のスピードは速くなります。「すごくうれしい、とてもハッピーだ、誇らしく思う――」。組織の中に取り入れたい感情を目標の言葉に組み込みましょう。

・目標を正確に表現する

具体的で正確な目標を立てましょう。イメージが明確だと、変化のスピードも速くなります。どんなふうに変化したいのか、正確に表現しましょう。「今年はもっとうまくやろう」などとあいまいに表現しても、どの程度うまくやるのかがわかりません。自分に逃げ道を与えてはいけません。おおまかではなく、具体的に表

CamScannerでスキャン

現しましょう。そうすることで、より的確なフィードバックが得られ、ビジョンに対する現在位置がわかります。

・バランスを図る

さまざまな領域の目標を立てましょう。個人的な成長、家族の成長、金銭面での成長、精神的な成長、社会的な成長などです。自分が成長したい分野を選びましょう。あなたにはさまざまな潜在能力があるのですから。

・現実的な目標にする

グループがその目標に向かって進んでいるところをイメージできれば、その目標は現実的なものになります。今の時点では資金や人材や情報をどこから得るのかがわからなくても、どうやって進めばいいのかわからなくても、気にする必要はありません。イメージと言葉と感情を使って、自分が望むものを思い描き、潜在意識に刷り込むことが大切です。

指揮者であるあなたは、「こうしよう、ああしよう」と宣言するかもしれませんが、それでは部下に責任感は生まれません。現在の能力以上に部下の力を発揮させるには、それぞれが目標を現実のものとして感じる方法を見つけなければなりません。たとえば、組織のトップに対して、自分のリーダーシップ能力を高めるだけでなく、チームのメンバー全

CamScannerでスキャン

員のスキルを伸ばすことを目標にさせることができれば、チームのパフォーマンスは向上するでしょう。共通のアイディア、使命、目標を、全員が自分の信念体系に取り込み、「これが現実だ」と肯定するのです。組織の中には全体像を気にしない人もいるかもしれませんが、自分の役割、自分の成長、自分たちの部門については関心を持つはずです。

リーダーは、チームの全体の調整を図る必要があります。身勝手な人ややる気のない人がいたり、チームメンバーが反発し合ったりしていたら、「調和と協力、愛情の気持ちを忘れずにみんなで働く」ことをアファメーションの言葉として掲げることはできません。言葉を口にすることはできますが、内容が伴っていません。

その代わりに、「私が調和とチーム努力を生み出す。私の話し方、部下の育て方、信頼の築き方でそれを引き起こす」と宣言する必要があります。他人の目標をあなたが設定することはできません。チームや家庭内で目標を設定するときには、複数の人が同じ目標を共有する必要があるでしょう。それでも、アファメーションで使うのは一人称です。「私のリーダーシップのもとで、このチームは――」のような形で、自分の望むことを表現してください。

あなたが「私たち」と宣言しても、私には何の影響も及びません。それでも、あなたが自分の役割を果たす姿はグループやチームに影響を及ぼすことができます。あなたが示すリーダーシップ、熱意、指示、奨励によって、チームは変化を遂げるでしょう。チームから何かを引き出したいと思ったら、「私たち」と言うことはできますが、変化を起こした

いと思ったら、「私」と言わなければなりません。「私たち」と宣言したところで、何も変わらないのです。

チームや家族に自分の考えるアファメーションを押しつけて、「ほら、こうする必要がある」という言い方をすると、相手はすぐに抵抗を示します。

すると「こちらからも、あなたに何が必要か教えてあげますよ」という気持ちになるでしょう。チームや家族は、セルフトークでつねに何かを宣言しています。リーダーは、彼らのセルフトークに影響を及ぼすことができます。

ここで一度考えてみてください。あなたは建設的でポジティブな方法で人々のやる気を引き出し、あなたの望む方向に人々を導いていますか？　不注意なチームトークを野放しにし、誤った方向に進ませてはいませんか？

では、チームの成長と拡大を図るにはどうしたらいいのでしょう？　それぞれの人員に自分の将来に責任を持つように働きかけるのです。一人ひとりに責任を持たせるため、次のように働きかけてみましょう。

▼一．目標設定しない人、あるいは目標をアファメーションの形に書き表そうとしない人がいたら、そのアファメーションを紙に書いて、冷蔵庫、寝室、ロッカールーム、会議室などに貼り出しておく。チームのメンバーは、そこに出入りするたびにアファメーションを目にするので、徐々にその考えを理解できるようになるでしょう。

CamScannerでスキャン

▼二．気分が高揚し、ポジティブで建設的になり、チームの目標を後押しするような音楽をかける。

▼三．チームのメンバーに身につけてほしい性質や特徴を明確に描いた論文、本、詩を読み、ほかの人にも推薦する。

▼四．毎日の作業が終わったら、その進み具合がどうだったかを簡単に話し合う。「今日は何が楽しかった？　今日いちばんおもしろかったことは？　いちばんわくわくしたのは？　いちばんよかったことは？」。チームのメンバーに、ポジティブな感情や経験を話してもらい、こう質問しましょう。「明日は何をする？」。このようにして、今日の楽しい心温まる感情を、明日への期待に結びつけるのです。高パフォーマンスの人たちは、将来はきっと良いことがあるとつねにポジティブな期待を抱いています。あなたもそれを習慣にしましょう。

▼五．チームのメンバーにこんなふうに言ってもいいでしょう。「最近、自分の目標をいくつか設定したんだ。どんな結果が望ましいかもわかっている。今年はきっとこんなふうに進むだろう」。チームのメンバーにも、自分たちが選んだ方法で、明確な目標に強い感情を結びつけて、将来像を描いてもらいましょう。

CamScannerでスキャン

▼六、食事の時間など、チームのメンバーとともに過ごす時間には、会話の内容と話し方に十分な注意が必要です。あなたは会話を方向づけ、それを将来のイベントに建設的に反映させることができます。「君はきっとこんなふうになれる」と肯定し、チームのメンバーにつねに将来の姿を思い描いてもらいましょう。

▼七、チームのメンバーが成長するべき分野を見極め、その実現を目標にさせる。メンバーの自尊心を確立させ、その分野で自信が持てるようなスキルを教えましょう。一人ひとりの成長をどのようにサポートできるか、個人向けのアファメーションを作成します。

▼八、チームのメンバーが楽しみに期待できるような、特別な活動やイベントを計画し、近い日程に設定する。デート、野球、テスト、プレゼンテーションなどの成功が気になったら、きっとその出来事についてアファメーションを作成するはずです。「どうやって成功させたいのか？　どんなパーティーにしたいのか？　そのイベントでどんなパフォーマンスをしたいのか？」と質問し、望ましい姿を一緒に書き出します。

チームのメンバーにこれらを説明して書き出してもらい、何度も何度も読み返してもらいます。そしてこう言います。

CamScannerでスキャン

もう少し何か付け加えたらどうかな？　もう少し詳しく話してもらえないかな。忘れないように、これも書き出しておこう」

こうすると、チームのメンバーが困難を乗り越えられるようにサポートできます。そして別の課題に次々に進みます。チームのメンバーがしばらく固定されるようなら、今後起こってほしい出来事を計画する習慣をつけさせることもできます。それが習慣になったら、「ほかには？　もっとほかには何ができる？」と促しましょう。

アファメーションが本当に関心のある結果に関係しているときは、その作成には真剣に取り組むはずです。どんな結果が望ましいか、何を手に入れたいか、チームのメンバーに〝買い物リスト〟を作成させましょう。個人的なレベルでは、より豊かに生活したい、よりよい仕事に就きたい、人気者になりたい、外見をよくしたい、新しい服が欲しい、新しい車が欲しい、といった買い物リストができるでしょう。これらのものを手に入れるときと同じように、どうしたらチームの目標を達成できるかを示しましょう。長期の目標を立てているメンバーには、「今週はこうしたらいい」と言ってサポートします。自然な形で、今のやり方を少しずつ広げていくのです。するとメンバーは、自分で長期の目標を立て、それを肯定し、理解し、自分で達成できるようになっていきます。

CamScannerでスキャン

あとがき

私にはみなさんのサポートが必要です。私を助けてほしいのではなく、あなたの周囲の人を助けてあげてほしいのです。私の友人で、平和部隊創設のきっかけとなったアレック・ディクソンが、一九九四年に亡くなりました。

生前、私の師になってほしいと彼に依頼しました。すると、「君のレースはきつすぎる。全行程を一人で走ったらきっと死んでしまうよ。リレーだと考えるといい。できるかぎり一生懸命走ったら、あとは次の人にバトンを渡すんだ」と言いました。

私は〝バトンを渡す〟ためにこの本を書いています。あなたにバトンを渡し、あなたの脚で愛のためにレースを走ってほしいと願っています――コミュニティ、職場、家族、教会などで活躍してほしいのです。

私だけではすべてのことはできません。もちろんあなただけでもできません。でも、みなさんと私が協力すれば、さまざまなところで始めた小さなことが、やがてどんどん大きくなるでしょう。

周囲の人にもバトンを渡してください。周囲の人から「どうしたらあなたのようになれ

CamScannerでスキャン

るのですか？」と聞かれるような人になってください。そして「こうすればいいんです」と答え、多くの人から真似されるような人になってください。

これは私にはむずかしいことでした。なぜなら、私は褒められるのが好きではなかったからです。「私の過去がどんなだったかを知れば、あなたは私のことなど気にも留めないはずですよ」という気持ちでした。でも周囲の人は私の過去を知りません。目の前の私しか知りません。そこで私は、周囲の人からの称賛の言葉を受け入れざるをえなくなりました。あなたも優れたことをしたときに人に褒められることに慣れることが必要になるかもしれません。

以前、元下院議長で少なくとも八人のアメリカ大統領に仕えてきたジム・ライトに質問したことがあります。「各大統領に共通する際立った資質や特徴を一つ教えていただけませんか？」

彼は私にリストを渡して、こう言いました。「偉大な大統領は、自ら進んで称賛を受け入れる。君も進んで称賛を受け入れられるようになることだ。自分の息子、娘、子どもたち、そして周りの人からの称賛を喜んで受け入れてほしい。君が称賛を必要としているのではなく、周囲がモデルを必要としているんだ」

私はこの〝称賛を受け入れる〟能力をなかなか伸ばすことができませんでした。周りの人から「あなたは私の人生を変えてくれました。私を救ってくれました」と言われても、手振り身振りでそれを否定していました。きっと、相手に恥をかかせていたにちがいありません。そんなつもりはなかったのですが、相手を突き放していました。想像できますか？

CamScannerでスキャン

「そんなばかなことを考えているなんて。なぜ私のことなんて褒めるんですか？　頭がどうかしているんじゃないですか？」というメッセージを送っていたようなものなのです。私は自分の態度を変える必要がありました。

湾岸戦争の「砂漠の嵐」作戦の副司令官を務めたキャル・ウォラー中将から、こう言われたことがあります。「軍で優れた潜在能力を持っている者の中には、自分の成功をじゃますするような愚かな行動をする者がいる。厳しい競争に勝ち抜いて将官になっても、自らチャンスを壊してしまう」。彼はさらに続けました。「突然脚光を浴びたプロの運動選手にも同じことが起こりがちだ。十分なお金をもらうようになると、急にドラッグに走り、成功を無駄にしてしまう」。潜在能力の高い人が自らの成功をじゃましないように、彼はこのメッセージを多くの人に伝えたいと考えていました。

だからこそ、私はあなたにバトンを渡したいのです。このメッセージを、病院にいる人たちに伝えてほしいのです。虐待された子どもたちのために働いている人に伝えてほしいのです。いつも仕事を探している人に伝えてほしいのです。スラム街で暮らしている人たちに伝えてほしいのです。リーダーになる可能性を秘めた人に、自分の成功をじゃましてはいけないと理解してほしいのです。

あなたならきっと、ダイアンと私よりもずっと大きなことができるでしょう。

少し前、私は二人の人物が遠くを歩いているポスターを見かけました。そこには、こんな言葉が書かれていました。「私の後ろを歩かないでください、私はあなたを指導しているのではないのだから。私の前を歩かないでください、私はあなたに従いたいのではない

CamScannerでスキャン

のだから。私の隣を歩いてください。ただ、私の友人になってください」。私が言いたいことも、これと同じです。私についてきてほしいとは思っていません。もちろん、あなたについていきたいとも思っていません。ダイアンと私は、あなたが影響力を身につけ、私たちとともに歩き、友人になってほしいと願っています。

CamScannerでスキャン